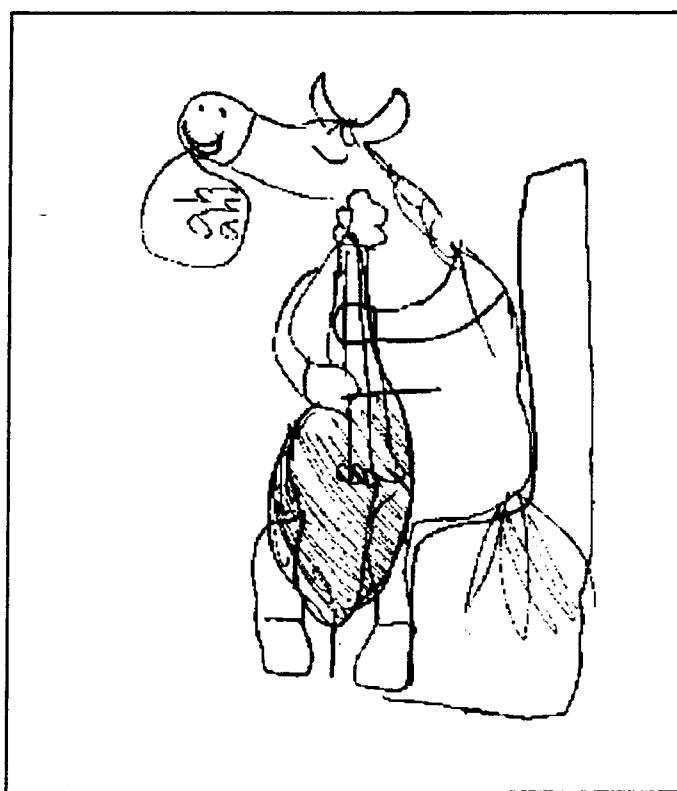


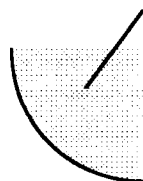
Jyväskylän yliopisto - Musiikkitieteen laitos

Tero-Pekka Henell

Jos töissä on hauskaa, lavalla soi hyvin



Sinfoniaorkesterin toiminnan
Maalivahtimalli



Musiikkitieteen pro gradu -tutkielma
Jyväskylä 1997

<p>Tiedekunta HUMANISTINEN</p>	<p>Laitos MUSIIKKITIEDE</p>
<p>Tekijä: Tero-Pekka Henell</p>	
<p>Työn nimi: Jos töissä on hauskaa, lavalla soi hyvin. Sinfoniaorkesterin toiminnan Maalivahtimalli.</p>	
<p>Oppiaine: Musiikkitiede</p>	<p>Työn laji: Pro gradu -tutkielma</p>
<p>Aika: 10.10.1997</p>	<p>Sivumäärä: 159</p>
<p>Tiivistelmä - Abstract: Ammattimuusikko saattaa elämänsä aikana viettää soittimensa kanssa jopa 75.000 tuntia. Hän on aloittanut soittamisen yleensä jo pikkulapsena, valinnut elämäntehtäväkseen muusikin, opiskellut pitempään kuin lähes minkä tahansa muun ammatin harjoittajat ja päässyt orkesteriin mahdollisesti vasta monen vuoden koesoittokierrosten jälkeen. Orkesterissa hänen soittosuoritukseensa vaikuttavat hänen kulloisetkin fyysinen, henkinen ja tunnetilansa, jotka taasen riippuvat monista niin työpaikan kuin sen ulkopuolisistakin tekijöistä. Itse soittosuoritus, erityisesti soittoasento, saattaa aiheuttaa vakavaakin fyysistä kipua ja vaivaa, joka usein alkaa jo opiskeluvaiheessa ja kestää läpi loppuelämän. Kun työ fyysisten vaatimusten lisäksi on myös henkisesti rankkaa, ei ole ihme, että orkestereissa ei voida niin hyvin kuin mahdollista. Kirjoittajan kokemukset hallinnollisena johtajana kahdessa hyvin erilaisessa orkesterissa, yhteisönä avoimessa ja luovassa Lahden kaupunginorkesterissa sekä sulkeisessa ja hierarkkisessa Ruotsin Radion sinfoniaorkesterissa, synnyttivät Maalivahtimallin, kokonaisnäkemysten orkesterin toiminnasta, sen analysoinnista ja kehittämisestä, tavoiteasettelusta, työviihtyvyydestä, ulkoisesta ja yhteisöviestinnästä sekä niihin panostamisen tuloksista. Malli esittelee uudenlaisen näkökulman orkesterista ei pelkästään pienelle väestöosalle konsertteja tarjoavana soittajistona, vaan laajan tehtäväkentän hallitsevana alueellisena, jopa valtakunnallisena tai kansainvälisenä vaikuttajana ja vetovoimatekijänä, kaupungin markkinointiosastona, joka on aktiivisessa vuorovaikutuksessa useiden eri yleisöryhmien kanssa. Keskeinen tekijä menestyksellisessä toiminnassa on orkesterin toiminta joukkueena, jonka jokainen jäsen ja ryhmä niin lavalla kuin toimistossakin on yhdenvertainen. Sen tavoitteet luodaan ja toteutetaan yhdessä, mutta menestys vaatii strategista johtamista, vahvaa johtajuutta niin hallinnollisella kuin taiteellisella puolella sekä vastuunottoa jokaiselta jäseneltä. Johdon tärkein tehtävä on motivoida ja luoda edellytykset yhteiselle viihtyvyydelle, jolla on ratkaiseva vaikutus taiteelliseen tasoon ja suorituskykyyn. Malli sisältää myös uudenlaisia mittareita tavoitetta kohti etenemisen havainnollistamiseksi. Maalivahtimallin läpikäynnin jälkeen esitellään esimerkkinä mallin käytännön toteutuksesta Kuopion kaupunginorkesterin Maalivahtikurssin perusosan tuloksia.</p>	
<p>Asiasanat:</p>	
<p>Säilytyspaikka:</p>	
<p>Muita tietoja:</p>	



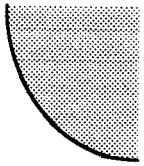
I. Praeludium

75.000 tuntia	4
Maalivahtimallin synty	9



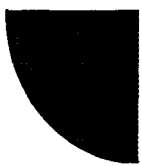
II. Maalivahtimalli

Tavoitteet - Tulokset - Maalit	18
Ta-ta-ta-taa	19
mv1. Organisaatio	21
mv2. Tehtävä	42
mv3. Taso	46
mv4. Tavoite	57
mv5. Suunnittelu	60
mv6. Viihtyvyys	75
mv7. Viestintä	91
mv8. Imago	107
mv9. Kiinnostus	111
mv10. Status	115
mv11. Tuki	117
mv12. Resurssit	121
Toi-toi-toi	121



III. Maalivahtikurssi

Kurssiraportti	122
First We Take Japan	124
Tästä olen ylpeä	125
Orkesterin tavoitteet	126
Tavoitteiden paloittelu	134
Toimii - ei toimi: ongelmat	134
Orkesterin kuntokäyrä	136
Kuntoindeksin tavoitteet	138
SWOT-analyysi: Kuopio	139
Fyysiset ja psyykkiset vaivat	140
Miten tästä edetään	142



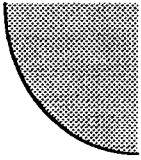
IV. Postludium

Postludium	147
Aplodit	153
Lähteet	157

Kannen kuva: Ines Henell, 8 vuotta

Tero-Pekka Henell
Ryttarvägen 63 SE-18141 Lidingö Sverige
puh. ja fax +46-8-767 6997
GSM: +46-8-723 2764
e-posti: henell.wager@swipnet.se

Se, joka odottaa ennen kuin ottaa seuraavan askeleen, voi joutua seisomaan yhdellä jalalla loppuelämänsä Kiinalainen sananlasku



I. Praeludium

75.000 tuntia

Jos töissä on hauskaa, lavalla soi hyvin.

Entäpä, jos töissä ei olekaan hauskaa?

Muusikko viettää soittimensa kanssa päivässä ainakin neljä tuntia, viikoittain keskimäärin kolmisenkymmentä. Vuodessa tunteja kertyy puolisoistatuhatta, kymmenessä vuodessa noin viisitoistatuhatta. Elämässään, opintiellä ja ammatissa, ammattimuusikko saattaa tulla soittaneeksi 75.000 tuntia. Jos soittaminen on hauskaa, muusikolla on onnellinen elämä. Mutta hänen elämäänsä vaikuttavat muutkin seikat kuin soittaminen. Niistä voi johtua, että soittaminen ei maistu. Silloin yksikin tunti soittimen kanssa voi olla kärsimystä.

Olen lähes kymmenen viime vuoden aikana tavannut ammateissani monia muusikkoja, joille soittaminen voisi maistua paremmaltakin. Olen tehnyt itse töitä yhteisössä, jossa muusikot nauttivat työstään, työtovereistaan, haasteista, tuloksista, elämästä, soittamisesta. Miksei kaikilla sitten voisi olla yhtä hauskaa? Siitä on kysymys tässä pro gradu -tutkielmassa.

Muusikko on aikoinaan aloittanut soittamisen lapsena, ajautunut sitten musiikin harrastajaksi, mennyt musiikkikouluun oppilaaksi ja sitten korkeampaan oppilaitokseen opiskelijaksi, yleensä sisäisen pakon ajamana. Monet vaihtavat musiikkioppilaitoksessa musiikin rakkautensa ammattitaitoon, mutta jotkut tuovat tunteensa palon mukanaan vielä muusikon ammattiinsakin. Tämän niin henkisesti kuin fyysisesti vaativan, monenlaisia teknisiä valmiuksia edellyttävän ammatin raskaus ei ole kaikkien nuorten ammattimuusikoiden tiedossa heidän ottaessaan valtavan harppauksen oppilaitoksen turvallisesta lintukodosta ammattiorkesterin keskelle.

Orkesterissa ammattimuusikko joutuu viihtymään paitsi soittimensa, niin myös työtovereidensa seurassa, juuri sille orkesterille ominaisissa henkisissä ja konserttitalon fyysisissä olosuhteissa, joihin hänellä ei ole juurikaan mahdollisuutta vaikuttaa. Työtä tehdään lavalla säveltäjän määräämällä tavalla, kapellimestarin käskyjen mukaisesti. Liikkumarajat taas asettaa orkesterin hallinto. Muusikko aistii orkesterin suorituksen tason, mutta pystyy vaikuttamaan siihen ainoastaan soittonsa kautta. Fyysisesti työ on niin raskasta, että kivut ovat yleisiä. Palkka on määrätty valtakunnallisessa työehtosopimuksessa eikä se vastaa koulutuksen pituutta, työn vaativuutta ja raskautta. Omaan orkesteriinsa muusikko on yleensä päätenyt sattumalta, päässyt tai joutunut.

Ei olekaan ihme, että ensimmäisten 15.000 tunnin jälkeen saattaa nuoren muusikon innostus olla huipussaan ammattiuran kynnyksellä, mutta pettymys voi olla suuri jo ensimmäisten kuukausien jälkeen. Orkesteri ei vastaa omia odotuksia. Seurauksena on motivaation lasku, koesoittokierre ja mahdollisesti pettymysten jälkeen turtuminen pienen orkesterin arkipäivään.

Näin ei kuitenkaan tarvitsisi olla. Koin itse kahden ammattiorkesterin hallinnollisena johtajana, vuosina 1988-93 Lahden kaupunginorkesterin intendenttinä sekä 1993-94 Ruotsin Radion sinfoniaorkesterin orkesteripäällikkönä, että muusikon viihtyvyys voi olla ratkaiseva tekijä orkesterin taiteellisessa suorituskyvyssä. Lahdessa huomasi, että mitä paremmin muusikot - ja orkesterin muut työntekijät - viihtyvät työssään, sitä enemmän heillä on annettavaa lavalla ja sitä enemmän heiltä voi vaatia. Myönteisten tulosten kautta motivaatio kasvaa edelleenkin, tulokset paranevat ja työssä viihtyy. Tukholmassa kokemukseni oli täsmälleen päinvastainen. Eri syistä työmotivaatio innosti harvoin muusikkojen henkilökohtaista tasoa vastaaviin yhteissuorituksiin. Oma aikani orkesterin johdossa jäi vain vuodeksi monista syistä johtuneen motivaation murenemisen takia.

Olen kahdessa "omassa" orkesterissani päässyt seuraamaan orkesterinimisen erikoisen työyhteisön elämää sisältä päin, yhtenä sen jäsenenä. Jo parillakymmenellä Maalivahtikurssillani olen saanut erilaisen, omia ammattikokemuksiani tehokkaalla tavalla täydentävän kuvan samankaltaisista, mutta toisistaan suuresti poikkeavista organisaatioista, toistaiseksi "omia" orkestereitani pienemmistä soittajistoista. Kurssini musiikkioppilaitoksissa ovat selkeyttäneet näkemystäni muusikon ammatista, sillä ne ovat tarjonneet minulle kuvan muusikon koulutuksesta ja kasvamisesta muusikkouteen.

Orkesterin keskeinen toimija on muusikko, ammattikoulutuksen saanut ihminen, jolle musiikki on jo lapsuudesta periytyvä kutsumus. Omalla työllään muusikko voi tuottaa kuulijalleen elämyksiä, mahdollisuuden irtautua ympäröivästä, nykyään monen mielestä kovalta ja kylmältä tuntuvasta maailmasta. Parhaimmillaan musiikki tuottaa myös muusikolle "flown", "virtauksen"¹, tunteen, että kaikki sujuu niin kuin pitäisi ja että selviää haasteista loisteliaasti. Myöhemmin tuntuu siltä, että juuri silloin oli onnellinen.

Juuri tämä on - aluksi alitajuisesti - ollut myös niiden ajatusteni takana, jotka vuonna 1995 purkautuivat Maalivahtimalliksi, yritykseksi vaikuttaa niihin asioihin, jotka auttavat tekemään työstä hauskaa eli onnellista. Mallini on syntynyt kahden ja puolen vuoden aikana niistä

¹ Flow on Mihály Csikszentmihályin termi ja menestyskirjan otsikko, joka kuvaa tunneilmiötä, jota hän on tutkinut 25 vuotta. M.S.: Flow. The psychology of optimal experience, 1990. Olen käyttänyt ruotsinkielistä käännöstä, Flow. Den optimala upplevelsens psykologi, Stockholm 1992,1996..

kokemuksista, joita olen saanut paitsi "omista" orkestereistani, myös jokaiselta kurssilta ja lukemattomista keskusteluista suomalaisten, ruotsalaisten, eurooppalaisten ja joidenkin amerikkalaistenkin intendenttien, kapellimestareiden, muusikoiden, toimistotyöntekijöiden, säveltäjien, agenttien, toimittajien ja muun musiikkiväen kanssa, antoisista muutaman päivän oppimismatkoista kahden yleisesti benchmarkingin kohteena käytetyn orkesterin, City of Birmingham Symphony Orchestran ja Berliinin Filharmonikkojen luokse, sadoista harjoituksista ja konserteista eri puolilla maailmaa, erilaisista musiikkialan töistä, jäsenyyksistä monenmoisissa musiikki-, urheilu- ja muunlaisissa harrastus- ja ammattilaisorganisaatioissa sekä nuoruuden jääkiekkovalmennusopeista ja kokemuksista Jokereiden vuoden 1973 Suomenmestaruuden voittaneesta, lähes voittamattomasta jääkiekkjoukkueesta (jossa olin tilastojana) ja Suomen silloisesta maajoukkueesta (samassa tehtävässä). Kaikki ämä, niiden maailmankuulut tai tuntemattomat johtajat, jokainen laulukaveri, työtoveri, muusikko ja pelaaja ovat vaikuttaneet tämän työni tulokseen, joka ei vielä ole lopullinen. Olen itse tuntenut "flown" - juuri nytkin näitä rivejä kirjoittaessani - mutta olen myös oppinut, miltä tuntuu, kun on kurjaa työssä. Siksi olen halunnut yrittää vaikuttaa siihen, että töissä voisi olla hauskaa.

Itse olen hakenut benchmarkingin kohteita aina enemmän muilta aloilta kuin orkestereista - Lahden kaupunginorkesteri on itse varmasti yksi suosituimmista benchmarkingin kohteista. Ei tarvitse katsoa kuin muutama sekunti Norjan nykyisen jalkapallomaajoukkueen peliä, kun huomaa, että pelaajilla on hauskaa! Samoin oli Ruotsin maajoukkueella Yhdysvaltain MM-kisoissa, jossa saavutuksena oli MM-pronssi. Mutta minne ilo nyt on kadonnut? Seuraaviin kisoihin Ruotsi ei karsinnoista selvinnyt. Eikä tarvitse mennä merta edemmäs kalaan peli-iloa etsimään, kun muistaa Suomen jääkiekkomaajoukkueen suorituksen Tukholman MM-kisoissa 1995 ruotsalaisen Curt Lindströmin suojeluksessa. Peli-ilon ja joukkuehengen maailmanmestaruus! Mitä orkestereista näkyy lavalla?

Muusikolla voi olla hauskaa töissä, kun hänen ei tarvitse lavalla ajatella mitään muuta kuin musiikkia. Asiat on silloin hoidettu kuntoon ja organisaatio toimii. Pysin tämän ihannetilän mahdollistamiseksi esittämään mallissani uuden tavan hahmottaa orkesteri kokonaisuutena, jossa jokainen jäsen kapellimestarista siivoojaan on tuloksen saavuttamisessa yhtä tärkeä, jossa jokainen on joukkueen jäsen, jossa jokainen on mukana asettamassa tavoitteita, jotka saavutetaan yhdessä, erilaisina ihmisinä, mutta joukkueena. Mallin kahdentoista osan loksahdettua paikalleen aloin kirjata niitä ajatuksia, joita työ oli minussa synnyttänyt. (Minulle on aina ollut helpompaa, kun ajatukset on kiteytetty yksinkertaisiksi periaatteiksi, jonkinlaisiksi säännöiksi.) Syntyi

joukko Henellin lakeja, joita en ole vetänyt hatusta, vaan jotka ovat syntyneet omien kokemusten kautta.

Uusimmat tutkimukset osoittavat, että käytännössä miltei jokainen muusikko kärsii työperäisistä vaivoista ja stressistä. Ne vaivaavat myös muita orkesterissa työskenteleviä. Olen kokenut niitä itsekin ja käytän itseäni myös koekaniinina ja esimerkkinä. Työ voi aiheuttaa stressiä, joka vaivaa työn ulkopuolellakin, ja elämässä työn ulkopuolella voi olla huolia, jotka kannetaan mukana töihin. Näihin täytyy pystyä vaikuttamaan. Parasta olisi, että ei odotettaisi vaivojen ilmaantumista, vaan pystyttäisiin ennakoimaan ne ja estämään niiden syntyminen. Valitettavasti uusin tieto muusikon ergonomisesti toimivista soittoasunnoista ei ole vielä saavuttanut musiikkioppilaitoksia, joten väärin soittotapojen seuraukset ovat ammattimuusikoiden arkipäivää. Mutta työnantajan velvollisuus on mahdollistaa jokaisen orkesterilaisen fyysisen, henkisen ja tunne-elämän kunnan vaaliminen.

Maalivahtimallissa olen esittänyt monia asioita uudesta näkökulmasta. Seitsemän ensimmäistä osa-aluetta muodostavat Panostus-puolen, johon investoidaan fyysisiä ja henkisiä voimavaroja. Tuotos-puolisko on tulos Panostuksesta ja oikein viritettynä se tuottaa lisää resursseja Panostukseen. Organisaatio on kaiken lähtökohta, niin hyvässä kuin pahassa. Orkesterin tehtävät, sen olemassaolon oikeutus, missio, on vuosien mittaan kiteytynyt ajatus orkesterin mahdollisuuksista, joita kaupungit eivät ole käyttäneet hyväkseen. Esitän myös keinon mitata orkesterin taiteellista tasoa ja sen tavoitteellista kehittämistä (Orkesterin tasoindeksi). Myös orkesteri kokonaisuutena saa oman mittarinsa (Orkesterin kuntokäyrä). Olen myös kehittänyt menetelmän transponoida yhdessä laadittu, viiden vuoden päähän ulottuva Suuri tavoite konkreettiseksi toimintasuunnitelmaksi, joka ohjaa kaikkea suunnittelua. Viihtyvyyys on onnistumisen keskeinen edellytys ja siihen vaikuttavat myös monet työpaikan ulkopuoliset tekijät. Viestinnän käsitän laajaksi kokonaisuudeksi, itse asiassa niin laajaksi, että mielestäni kaikki orkesterin toiminta on viestintää (Lihassoppateoria). Viestinnän kohteina ovat ”yleisöt”, mutta eri tavalla ymmärrettyinä kuin tavallisesti.

Voimakkaalla ja suunnitelmallisella toiminnalla Panostus-puolen voitot muuttuvat hyväksi imagoksi, joka johtaa yleiseen kiinnostukseen orkesteri kohtaan, mikä taas vaikuttaa statuksen voimistumiseen, johtaa lisääntyneeseen ulkopuoliseen tukeen ja parempiin resursseihin, jolloin lähtökohdat panostaa orkesteriin, organisaatiosta lähtien, ovat parantuneet.

Lähtökohta tälle tutkielmalle on, että orkestereissa työ ei aina ole hauskaa. Niinpä lavallakaan ei soi aina niin hyvin kuin mahdollista. Jos työssä olisi haus Kempaa, lavalla soisi paremmin. Ja jos lavalla soisi paremmin, töissä olisi haus Kempaa – ja niin edelleen. Kokemukseni mukaan voidaan vaikuttaa

siihen, että lavalla soi paremmin. (Lars Epsteinin mukaan tuleva aika on ainoa aika, johon voidaan vaikuttaa.) Täytyy siis aloittaa siitä, että töissä olisi hauskeempaa.

En ole löytänyt aiempia kokonaisesityksiä samasta aiheesta. Minulla on käytössäni lukuisia orkesteria sivuavia kapeamman sektorin tutkimuksia ja olen juuri liittynyt mukaan alan kansainväliseen tutkijapiiriin. Muiden tutkimuksiin ja niiden tuloksiin palaan kuitenkin vasta liseniaatintyössäni. Tämän pro gradu -tutkielmani aiheena on esitellä Maalivahtimallini ja joitakin sen tuloksia Maalivahtikurssin kautta.

Tutkielman ensimmäinen osa kertoo lähtökohdistani Maalivahtimallin tekemisessä ja tämän tutkielman synnyssä. Tutkielman toisessa osassa esittelen Maalivahtimallin ja sen kaikki kaksitoista osaa. Kolmas osa on raportti Kuopion kaupunginorkesterin Maalivahtikurssista eli runsaasti lyhennettynä se nivaska, jonka orkesterille lähetin ensimmäisen kurssin jälkeen. Se on pohjana kakkoskurssille, joka Kuopiossa pidetään kesäkuussa 1998. Halusin valita Kuopion orkesterin esimerkiksi siitä syystä, että se on tuorein aloittava orkesterini ja toisaalta mallini, kurssini ja varsinkin raportti ovat nyt laajimmillaan ja tuoreimmillaan. Kuopion kaupunginorkesteri on suostunut koekaniiniksi ja luovuttanut "salaisia" tietoja käyttööni. Tutkielman kolmannessa osassa ei siis puhuta Kuopion orkesterista, vaan siitä, miten malliani toteutetaan käytännössä. Raportissa on myös pari uudistusta, esimerkiksi pikatutkimus muusikkojen fyysisistä ja henkisistä vaivoista. Tämän tutkimuksen pyrin laajentamaan useita orkestereita kattavaksi liseniaatintyössäni. Kuopion kaupunginorkesteri osoitti heti kurssin alkuminuuteista lähtien poikkeuksellista intoa ja tarmoa, joka jatkui loppuun asti ja on sitä paitsi heti saanut aikaan huomattaviakin parannuksia orkesterin sisäisessä toiminnassa ja todennäköisesti myös yleisön aistittavassa esiintymisessä. Orkesteri onkin tätä kirjoitettaessa juuri lähtemässä ensimmäiselle suurelle ulkomaankiertueelleen Japaniin, toivottavasti hyvillä mielin.

Avaan kurssini usein näyttämällä mustaa esinettä, joka on pahasti kolhiutunut, epämuotoinen ja ruma. Kysyn, mikä tämä on. (Vastaus täällä pohjoismaissa tulee heti, mutta EMU:n konferenssissa Barcelonassa kesällä 1997 espanjalaisilla ei ollut aavistustakaan, mutta ruotsalainen osanottaja tiesi.) Sanon, että se on organisaatio. Vaikka se on rikki, se voidaan tunnistaa ja sitä voisi käyttää alkuperäiseen tarkoitukseensa, vaikkakin huonosti. Sitten näytän samanlaista esinettä, mutta ehjää. Se on organisaatio, joka toimii. Esine on tietenkin (vanha rakkauteni) jääkiekko. Maalivahtimallin tarkoitus on auttaa tekemään organisaatioista ehjiä, toimivia ja innostavia. Silloin peli sujuu. Ja töissä on hauskaa.

Ihmisen on turha tuhlata tätä ainoata elämäänsä olematta onnellinen. Myös orkesterissa täytyy voida nauttia työstään, jotta orkesteri voisi tarjota kuulijoilleen juhlan onnea arkenakin. Jos töissä on hauskaa, lavalla soi hyvin.

Maalivahtimallin synty

Kerron aluksi hieman perusteellisemmin omista henkilökohtaisista kokemuksistani kahdessa "omassa" orkesterissani, sillä ne ja niiden erilaisuus ovat paljolti Maalivahtimallin syntymisen taustalla. Kaikki orkesterit eivät ole samanlaisia!

1. Lahden kaupunginorkesteri

Tulin itsellenikin yllätykseksi vuoden 1988 helmikuussa valituksi Lahden kaupunginorkesterin intendentiksi. Olin ollut aktiivinen toimittaja ja tiedottaja jo useita vuosia, samalla kun opiskelin Helsingin yliopistossa ilman sen kummempaa kiirettä, sillä halusin tehdä töitä². Kun Osmo Vänskä, Lahden kaupunginorkesterin silloinen päävierailija-kapellimestari sitten soitti vuoden 1987 syksyllä ja kysyi, olisinko kiinnostunut orkesterin vapaana olevasta intendentin paikasta, olin ällikällä lyöty. Koska olen luonteeltani kuitenkin melkoinen seikkailija, vastasin myöntävästi, vaikkakin ihmettelin jo puhelimesta, miksi Vänskä kysyy juuri minulta - olimme nimittäin tavanneet ohimennen työasioissa vain pari kertaa.

Näin kymmenen vuoden kuluttua kehtaa jo tunnustaa, ettei minulla oikeastaan ollut aivan tarkkaa kuvaa siitä, mitä intendentti tekee - tai tarkemmin sanoen, en ollut aivan täysin selvillä, *miten* intendentti tekee. Olin kyllä ollut kolmetoista kuukautta Joensuun kaupunginorkesterin intendentin Heikki Riikosen mainiolla "mestarikurssilla" toimiessani Joensuun Laulujuhlien määräaikaisena tiedottajana valmistelemaan vuoden 1985 Kalevalan 150-vuotisjuhlavuoden suuria juhlia. Riikonen hoiti orkesterin lisäksi myös juhlien toiminnanjohtajuutta. Kuvittelin, että Lahden-työ olisi hyvin hoidettavissa puolipäiväisesti, ja lopun aikaa voisin hyvin käyttää opintojeni loppuunsaattamiseen.

Työpaikkahaastattelussa edellinen työnhakija puhui pitkään ja jouduin odottelemaan parikymmentä minuuttia minulle ilmoitetun ajan yli. Kanslian pöydän ääressä ajatukset alkoivat pyöriä ja näin yhtäkkiä edessäni mallin -- "vision", nykyään sanottaisiin - orkesterin suhteesta ympäristöönsä. Raapustin äkkiä ajatuksen pienelle paperille ja ehdin vielä opetella sen ulkoa muutamane sivujuonteineen. Kun oma vuoroni tuli muutaman minuutin kuluttua, esitin Lahden kaupungin musiikkilautakunnalle vakuuttavasti "TUT"-mallini: "(Jos) Konsertti on

² Olin jo opintojeni alkuvaiheissa päättänyt, että ennen valmistumistani olen tehnyt töitä Suomen tärkeimmässä musiikkiorganisaatiossa. Siinä lienen onnistunut aika hyvin. Helsingin yliopiston musiikkitieteen silloinen apulaisprofessori Ilkka Oramo tuki omaa ajatustani kehottaessaan opiskelijoiden solmimaan suhteita työnantajiin, ettemme jäisi ilman työtä valmistuttuamme. En moiti häntä siitä. Töitä on riittänyt, jo ennen valmistumista.

TAPAHTUMA - (niin) konsertti on UUTINEN - (joten) orkesterista tulee TARPEELLINEN (sekä yleisölleen että yhteiskunnalle)". Sivujuonteet olivat myös tärkeitä, kuten työpöydälläni vieläkin kehystettynä pitämästäni vähän sotkuisesta lapusta voi lukea. En tiedä, miten tuo instant-malli vaikutti lautakunnan päätökseen, mutta lopulta, myös orkesterin edustajien haastateltua minua, minut valittiin tehtävään. Tajuamatta itsekään, olin ikään kuin vahingossa luonut itselleni ohjenuoran tehtävässäni intendenttinä ja sittemmin myös sille, jota nykyään teen ja jota tämä pro gradu -työ käsittelee.

Koska olin niihin aikoihin tekemisissä vanhan kuoron Ylioppilaskunnan Laulajien tiedotus- ja PR-tehtävien kanssa, minut kutsuttiin keskustelemaan kuoron tulevaisuudesta viikonlopuksi nuhjuiseen pieneen täysihoitolaan Lammille. Siellä kuoron laulaja ja varajohtaja Matti Kemiläinen, sittemmin MBA, pohjusti työtä käteväällä pikakurssilla lähivuosien näkemyksistä ja strategisesta suunnittelusta. Tämä oli ensimmäinen kerta, kun sain kokea tällaista. Niinpä ilmoitin heti kättelyssä lahtelaismuusikoille, että mekin ryhdymme miettimään näitä asioita. Muusikot kertoivat, että hekin olivat juuri olleet hieman samanlaisella kurssilla, jonka oli järjestänyt Suomen Muusikkojen liitto. Koska heillä oli "tulevaisuusverstaasta" myös kättä pitempää mukana, sovimme että yrittäisimme järjestää sen materiaalin avulla oman verstaan pikimmiten.

Näin myös tapahtui. Pajulahden urheiluopiston rantasaunalla istui suuri ja innokas vapaaehtoisten joukko luomassa tulevaisuutta orkesterille. Mallin soveltaminen kävi hieman hapuillen, mutta tulokset olivat erinomaiset. Brainstorming-alku kirvoitti taululle koko joukon ongelmia, jotka väännettiin myönteisiksi. Välillä pelattiin sählyä, saunottiin ja uitiin. Toinen porukka oli yhtä aikaa ensimmäistä kertaa (sittemmin niin monista) psykologi-viulisti Åke Lundebergin "Ramppikuumekurssilla". Illalla verrattiin kokemuksia. Meillä oli hauskaa.

Pajulahdessa pantiin alulle jotakin, jonka merkitys avautui vasta myöhemmin. Kun verstaata päätettiin alkaa pitää säännöllisesti ja ne merkittiin sittemmin työlistaan kaikille pakolliseksi työksi, oli saatu aikaan uusi tapa keskustella, suunnitella, visioida, luoda yhteishenkeä ja pitää hauskaa. Mukana olivat niin kapellimestari, intendentti, muusikot, toimistoväki kuin siivoojakin. Kun sitten työn haastavuus ja vaatavuus kasvoi, tuloksiakin alkoi näkyä. Tulosten kautta motivaatio kasvoi. Ja porukka hioutui yhteen. Pyrin myös henkilökohtaisesti edistämään keskustelua. Ongelmia ei mielestäni saanut päästää niin pitkälle, että niistä tulee ongelmia, vaan ne pitää ampua alas keskustelemalla, hoitamalla ne itse pois päiväjärjestyksestä.

Mutta tällaisiin tuloksiin ei päästy aivan heti. Oma aloitukseni uudessa työssä oli ohdakkeinen. Huidoin sinne tänne, juoksin paikasta toiseen ja taisin vähän nauttia uudesta asemastanikin. Minusta tuntui, että kaikki

meni hyvin. Syksyllä 1988, noin kahdeksan kuukauden työssäolon jälkeen, kun Osmo Vänskä ja Ulf Söderblom olivat vaihtaneet tittleitä – Vänskästä tuli taiteellinen johtaja ja Söderblomista päävierailija – pyysivät orkesterin muusikkojen valtuuskunta ja uusi taiteellinen johtaja saada hieman jutella. En tiennyt asiaa ja palaveri järjestettiin harjoitusten lomaan Ristinkirkon auditorioon. Palaverin aihe tuli minulle täytenä yllätyksenä: minun työhöni ei oltu tyytyväisiä.

Asia esitettiin minulle selkeästi mutta painokkaasti: Tahdin on muututtava! Mutta minulle annettiin aikaa. Sitä paitsi, olin jo silloin oppinut, että kansainvälisten tutkimusten mukaan orientoituminen uuteen tehtävään vie keskimäärin kahdeksan kuukautta. Lähetystön viesti tuli oikeaan aikaan ja oikealla tavalla. Koska en vielä ollut saanut kuvaa kokonaisuudesta, en pystynyt näkemään omaa työtäni ja orkesteria ”ulkoa päin”, vaan aikani meni aivan liiaksi pienten sivuasioiden hoitamiseen. Minun piti siis oppia delegoimaan, jäsentämään tehtäväni, tekemään suuriakin muutoksia ja ajattelemaan enemmän eteen päin.

Panin siis tuulemaan ja seuraavina viikkoina tapahtui tulevaisuutenikin kannalta ratkaisevia asioita. Näin ”historian perspektiivistä” pystyn nyt analysoimaan omaa toimintaani toisin kuin silloin. Koko Lahden-ajan, lähes kuusi vuotta, hoidin tehtäväni intuitiivisesti, omia luonteenpiirteitäni, monenlaista organisaatiokokemustani ja lähinnä Helsingin yliopiston viestinnän opintojani hyödyntäen – mutta siis kuitenkin vaistonvaraisesti. Analyysin aika tuli vasta myöhemmin, Ruotsin Radion kokemusten jälkeen. Mutta Lahden-aika tuntuu nyt melkoiselta juoksulta, kolmen tonnin esteiltä, jonka vauhti vain kiihtyi koko ajan. Mutta pohja menestykselle luotiin ehkä juuri tuossa palaverissa. Silloin minun oli myönnettävä, etten ole erehtymätön, että paikalla on paljon ihmisiä, jotka osaavat hommat paremmin kuin minä, että aina voi tarvittaessa kysyä tai pyytää apua ja että metsä vastaa niin kuin sinne huudetaan: molemminpuoleisella luottamuksella ja yhteistyöllä selviää mistä tahansa ongelmasta.

Silloin järjestettiin ensimmäinen verstaas, silloin laitoin työjärjestyksen uusiksi (parin kuukauden asemesta vuoden lista), hoidin oman aikani ensimmäisen levytyksen (Kalevi Ahon musiikkia), ja aloin toteuttaa omaa TUT-periaatettani. Paljon muuttui lyhyessä ajassa. Tarvitsin muutaman edellä kuvatun laisen todisteen itselleni siitä, että osaan tämän homman ja pystyin näyttämään sen myös muille. Sain itseluottamusta, uskalsin ja rohkenin. Samalla ideoita alkoi tulvia koko orkesterista kapellimestareilta, muusikoilta, toimistosta, siivoojilta. Tuloksia alkoi näkyä. Töissä alkoi olla hauskaa. Ja se näkyi. Ja kuului.

Ensimmäiset kuukauteni olivat menneet edeltäjältä periytyneiden asioiden loppuunsaattamisessa – tuoli oli sitä paitsi ollut tyhjänä useita kuukausia. Tärkeintä oli kuitenkin, näin jälkeen päin ajatellen, yhteistyö. Se oli minulle luontaista, ei suinkaan mikään vaikea päätös. En osannut tehdä muulla tavalla, en osannut ”pomotella”. Aloin nähdä tehtäväkseni

mahdollisuuksien järjestämisen, edellytysten varmistamisen, olosuhteiden luomisen. Aloin kertoa itselleni aamuisin Konserttitalon ovenkahvaan tarttuessani, että jokainen ihminen lavalla, toimistossa ja huoltoryhmässä osaa oman tehtävänsä paremmin kuin minä, jos yrittäisin heidän työtään tehdä. Se ajatus auttoi. Yritin siis tehdä oman työni niin hyvin, että muutkin voisivat ajatella samoin. Tarvitsin muiden apua ja uskalsin pyytää sitä. Pyysin myös, että minulle tullaan sanomaan heti, jos asiat eivät luista tai jos joku on eri mieltä tekemisistäni: Parempi päin naamaa kuin selän takana. Tämä toteutuikin. Kuinka vaikeaa onkin joskus itse nähdä se, mikä kaikkein lähimpänä tapahtuu, kun itse tähystelee vain taivaanrantaan. Intendentillä – ja monella muullakin – tulisi olla henkiset kaksiteholasit nenällään.

Vaikeinta delegointiprosessissa oli luopua joistakin yksittäisistä töistä, jotka tiesin tekeväni paremmin kuin kukaan toinen. Kirjoitin pitkään käsiohjelmatekstejä, perustin jopa orkesterille ohjelmalehden nimeltä ta-ta-ta-taa. Siitä tuli mainio ja luen niitä kolmea numeroa yhä ylpeänä. Mutta huomasin pian, että aikani ei riitä. Pakotin itseni luopumaan rakkaasta, mutta raskaasta tehtävästä. (Mutta levytekstit pyrin kyllä pitämään itselläni – jokin raja myönnytyksissäkin!) Kuinka hienoa olikaan huomata, miten uuden ”luottamustehtävän” saaneet venyivät ja saavuttivat tuloksia, joita minun oli vaikea uskoa. Tarvittiin vain tilaisuus näyttää.

Homma siis hoitui, Lahden orkesteri alkoi näkyä lehtien palstoilla. Tärkeintä oli kuitenkin, että taiteelliset tulokset paranivat jatkuvasti. Rimaa nostettiin hypy hypyltä, ja ilmaa jäi väliin aina vain enemmän ja enemmän. Vaatimukset kasvoivat, vauhti kiihtyi – ja kuitenkin tulokset vain paranivat jatkuvasti. Samalla Lahden kaupunki sai huomata, että panostus orkesteriin oli kannattanut. Silloinen kaupunginjohtaja Seppo Välisalo totesi laman iskettyä, että kaupunginorkesteri saa jatkuvasti aikaan ainoat myönteiset uutiset Lahdesta.

Seppo Välisalolla oli henkeen ja vereen urheilumiehenä kauan vaikeuksia suhtautua orkesteriin ja sen vaatimuksiin, ja likaisen kulttuurityön sai tehdä apulaiskaupunginjohtaja (nykyinen kaupunginjohtaja) Kari Salmi. Pyrin kuitenkin suunnitelmallisesti puhumaan Välisaloa ympäri yrittämällä osoittaa, että hänelle on myös henkilökohtaista hyötyä orkesterin menestyksestä. Ängin itseni jokaiseen mahdolliseen komiteaan, jossa vain vilahtikaan sanat kansainvälisyys, markkinointi, olympialaiset, MM-kisat tai vastaavat varmistaakseni orkesterin näkyvyyden ja mukanaolon. Kutsuin Välisalon konserttilavalle puhumaan orkesterille. Hän sai luovuttaa orkesterin kunniajäsenelle Joonas Kokkoselle orkesterin äänittämät viisi CD-levyllistä Kokkosen musiikkia hänen 70-vuotissyntymäpäivänsä juhlakonsertissa, presidentin puolison ja ministereiden hymyillessä eturivissä. Esiinnyimme niin jalkapallokentällä kuin jäähallissa sekä hiihdon MM-kisoissa. Viimein työni tuntui tuottaneen tulosta, kun Välisalo oli juuri eräaseen kokoukseen tullessaan saapunut suoraan Tampereelta, jossa kaupunginjohtaja oli kateellisena ihmetelty orkesterin urotoita ja viimeisenä pisarana ideoimaani projektia tehdä Lahdesta Euroopan kulttuuripääkaupunki.

Miksi sitten lähdin keskeltä menestystä uuteen tehtävään, josta selviytymisestä harva olisi lyönyt vetoa puolestani?

Oikeastaan pystyn vastaamaan kysymykseen vasta nyt, opittuani ja opiskeltuani Maalivahtimallin rakentamisen takia paljon uutta. Omaa johtajapersoonani hallitsee Belbinin joukkueooliteorian taimenistuttaja (lisäksi tunnen itsessäni myös joitakin resurssitutkijan ja muotoilijan piirteitä; ks. s 27), individualistinen, epäsovinnainen ideoija, päinvastoin ajattelija³. En tyydy mihinkään vaakatasoiseen liikkeeseen. Ideoin, mutten välttämättä ole paras mahdollinen ajatusten toteuttaja, sillä siihen tarvitaan joku muu (teoriankin mukaan). Niinpä koin ilmeisesti saaneeni Lahdessa lyhyessä ajassa aikaan niin paljon, että aloin tuntea tarvetta lähteä kehittämään jotain muuta yhteisöä eteen- ja ylöspäin. Halusin näyttää, ennen muuta itselleni, että jotakin samanlaista kuin Lahdessa on tehty, voitaisiin toteuttaa muuallakin. Mihinkään suomalaiseen orkesteriin siirtyminen ei olisi tuntunut oikeudenmukaiselta. Halusin siis aivan yksinkertaisesti uusiin seikkailuihin!

Kun kaupunki ei samanaikaisesti halunnut edes neuvotella yhdestäkään uuteen työsopimukseeni ehdottamastani muutoksesta, koin ettei minua enää tarvita Lahdessa. Ilmeisesti juuri noiden muutaman viikon tai kuukauden ajan kaupunki eli historiansa suurinta lamaa. Niinpä kirje Ruotsin Radiosta tuli oikeaan aikaan. Todettakoon varmuuden vuoksi, että en ole katunut päätöstäni hetkeäkään.

2. Ruotsin Radion sinfoniaorkesteri

Nimitykseni Ruotsin Radion ja sen orkesterin orkesterchefiksi sekä P2-kanavan orkesteritoimituksen päälliköksi (kuulostaa komealta) oli Suomessa suuri uutinen, tulihan minusta sitä paitsi Esa-Pekka Salosen, orkesterin silloisen taiteellisen johtajan aisapari. Helsingin Sanomien toimittaja Vesa Sirén tokaisi haastattellessaan, että urani oli hienossa nousussa. Silloin ajattelin ensimmäistä kertaa, että minulla olisi ura. Kielsin kuitenkin tämän tulkinnan. Ura on mielestäni jotakin suunniteltua, ja tähänkään päivään mennessä en ole tietoisesti ajatellut "uraa" vaan jollakin tavalla vain ohjautunut omalle radalleni.

Alku ei ollut kovin rohkaiseva. Kokouksia, kokouksia, kokouksia, joista sitä paitsi lähes kaikki tuntuivat turhilta, itsetarkoituksellisilta.

Jotain minuun kohdistuvista odotuksista, mutta ehkä vielä enemmän P2-kanavasta kertoo erään kanavan musiikkitoimittajan lausahdus, kun minua kierrätettiin toimituksessa esittäytymässä: "Ai, sinäkö se olet se Messias?" Tämä ei ollut vitsi

Orkesteri otti minut hyvin vastaan. Ammattiyhdistys oli hyvin myönteinen. Vasta hieman myöhemmin minulle selvisi, että ammattiyhdistysjärjestelmään oli kätkeyty pommi: muusikoilla on kaksi

³ Tätä analyysiä tukee myös MPS:n testi, johon pääsemisen takia hain muuatta työpaikkaa Suomessa. Erittäin hyödyllinen omakuva!

ammattiyhdistystä, toinen suurempi, toinen pienempi, minkä lisäksi on paljon viljeltyä, liittoon kuulumattomia muusikoita – toisin kuin Suomessa, jossa jokainen muusikko on yhden ammattijärjestön jäsen. Vain suuremmalla yhdistyksellä on SRSO:ssa oikeus neuvotella työnantajan kanssa, esimerkiksi palkoista ja työoloista. Suomalaista orkesterivaltuuskuntaa vastaavassa luottamuselimessä, orkesterin muusikoiden hallituksessa, olikin vain suuremman ammattiyhdistyksen jäseniä, ja hallitus oli samalla ammattiyhdistyksensä paikallisklubin hallitus. Joten neuvotteluissa suurimmalla oli oikeus ottaa kaikki pienemmän nenän edestä, villien jäädessä oman onnensa nojaan. (Näin jyrkästi suuremmat eivät kuitenkaan oikeuksiaan käyttäneet.)

Yhteistyö "facketin" puheenjohtajan kanssa sujui aluksi mallikkaasti. Uusia ideoita, yhteisiä tavoitteita, iloista mieltä, hymyä. Kunnes kaikki loppui. Kyräilyä, epätietoisuutta, vanhojen sovittujen asioiden kieltämistä. Minä en tiennyt, mitä oli tapahtunut. Vasta sanottuani itseni irti eräs muusikko tuli kertomaan, että suuremman "facketin" jäsenet olivat lähettäneet puheenjohtajansa luokse delegaation, joka ilmoitti että puheenjohtajalla menee liian hyvin työnantajan edustajan eli orkesterin kanssa. "Jollei tahti muutu, puheenjohtajaa vaihdetaan." Tätä riskiä ei vastavalittu nuori puheenjohtaja ottanut.

Toinen SRSO:lle (vai ruotsalaiselle muusikolle?) epäselväksi jäänyt asia on vastuunotto. En voinut aloittaa työtäni heti tultuani valituksi, mutta sukkuloin syksyn 1993 Lahden ja Tukholman väliä. Orkesterin intendentti kertoi yhdellä näistä lyhyistä käynneistäni, että eräs soittaja on käynyt orkesterille ongelmaksi, joten intendentti pyysi minua ratkaisemaan asian. Käsinkin hänen kutsua tuon soitinperheen ryhmien äänenjohtajat sekä orkesterin puheenjohtajan neuvotteluun. Alustin keskustelun erittelemällä ongelman ja sen seurauksia. Totesin ongelman taiteellisista vaikutuksista puhuttaessa, että jokainen äänenjohtaja on myös tietyllä tavalla vastuussa siitä, että tällaisia ongelmia ei pääse syntymään, sillä he ovat taiteellisesti vastuussa ryhmästään kapellimestarille. Jatkoin puhetta kunnes eräs äänenjohtaja, erinomainen muusikko, sanoi: "STOP! Mitä sinä sanoit, vastuusta?" Luulin, ettei hän ollut ymmärtänyt ruotsinkieliani ja toistin sanomani. "Ei meillä ole mitään vastuuta", hän sanoi. "Me soitamme soolotehtävät, muttei meillä mitään vastuuta muista muusikoista ole", tämä lahjakas nuori muusikko vakuutti. Minä en voinut kuin nauraa (primitiivireaktio, joka ei ollut tilanteeseen sopiva, sillä loukkasin heidän oikeuksiaan). Enkä voi vielääkään.

Toinen tapaus vastuunotosta. Ennen kuin olin aloittanut, oli eräs tulevista alaisistani joutunut kiinnittämään sairastuneen nimekkään kapellimestarin tilalle toisen, joka ei ollut yhtä kuuluisa. Kun olin aloittanut, pyysi puheenjohtaja minua peruuttamaan sopimuksen. Tiedustelin syytä, ja hän vastasi ettei kukaan ollut koskaan kuullutkaan tästä johtajasta. Sanoin, että soitan kollegoilleni niihin orkestereihin, jossa tämä johtaja on vastikään vierailut. Berliinin Sinfonikoista vastattiin, että hyvin oli mennyt ja uusi kiinnitys tehtiin heti. Sama juttu toisessa isossa orkesterissa. Kerroin tämän ja puheenjohtaja oli huojentunut. Kun vierailijan viikko koitti, soi orkesterijärjestäjän puhelin koko aamun. 40 orkesterin muusikkoa kirjoittautui sairaaksi. Saman verran sijaisia kiinnitettiin lyhyellä varoitusajalla. Ensimmäinen konsertti oli huonoimpia koskaan kuulemani. Kapellimestari kysyi itku kurkussa, mitä hän on tehnyt väärin. Kutsuin konserttimestarin ja puheenjohtajan puhutteluun ja ilmoitin, että huomenna konsertti on hyvä. Ja huomenna konsertti oli hyvä, ei tosin loistelias, mutta sellainen, mitä saa aikaan, kun lähes puolet orkesterista on avustajia. Mikä oli syynä äkilliseen epidemiaan? Se, että kyseinen maestro oli entinen kuoronjohtaja ja entinen itäsaksalainen? Vai se tapa, jolla hänet oli kiinnitetty ammattiyhdistystä kuulematta? Muutaman viikon kuluttua vierailijamme kiinnitettiin erään suuren saksalaiskaupungin GMD:ksi.

Samaa rataa sujuivat myös uudistukseni konserttiohjelmiston suunnittelussa, josta olin vastuussa. Parhaat uudistukset, muun muassa ruotsalaisen musiikin lisääminen – tässä maassa on erinomaista uutta sekä hyvin vanhaa musiikkia – kaatuivat ammattiyhdistykseen, samoin yhteistyön lisääminen ylipäätään asioista päätettäessä. ("Emme tee mitään, mistä ei makseta erikseen.") Jouduin siis ilmoittamaan ammattiyhdistykselle, että en ole oikea henkilö tähän tehtävään. Näin kävi juuri, kun olin saanut toimiston rullamaan mainiosti. Sen maagisen kahdeksan kuukauden jälkeen aloittamisesta.

Monet paikalliset olot tuntevat, mm. eräät kapellimestarit, varoittivat minua etukäteen ruotsalaisista työoloista, joten ymmärsin vaatia puolen vuoden koeaikaa uudessa työssäni. Muutaman viikon jälkeen huomasin, että tämä paikka ei ole minua varten. Motivaatio oli mennyt jo ennen kesää. Näin siis jo koeajan päättyessä todellisen tilanteen. Olisin kuitenkin ollut tyhjän päällä, joten sain koeajan jatketuksi vielä puolella vuodella. Hieman ennen sen päättymistä irtisanouduin tehtävästä, joka ei missään määrin vastannut omia odotuksiani eikä niitä lupauksia, joita olin työnantajalta saanut. Rehellisyyden nimessä on todettava, että minun ajattelutapani ei myöskään vastannut työnantajan odotuksia. Tämä ei ollut suomalaisen paikka. Muutto takaisin Ruotsista olisi kuitenkin ollut tappion tunnustamista. Onneksi uusi työ löytyi heti, kun minut kutsuttiin Svenska Rikskonsertterin projektipäälliköksi kahden vuoden määräajaksi.

Lopetettuani Ruotsin Radiossa, päätin pyrkiä välttämään mahdolliset henkiset ja fyysiset seuraukset raskaasta vuodesta kirjoittamalla paperille paljon plussia ja miinuksia. Yritin selvittää itselleni, mitä olin tehnyt väärin ja mitkä syntyneistä ongelmista eivät olleet olleet minun hallittavissani ja minun päätösvaltani alaisia. Kävin varmuuden vuoksi keskustelemassa myös psykologin kanssa, mutta hän havaitsi minut täysin terveeksi.

Tämä Ruotsin Radion psykologi keskusteli kanssani kaksi kertaa eikä havainnut päässäni mitään vikaa. Sen sijaan hän kertoi, että kaikilta muilta SR:n kanavilta käy väkeä vastaanotolla säännöllisesti, mutta P2:lta, jonka alaisuuteen orkesterikin kuului, ei ketään. Hän tulkitsi, että P2:ssa asiat ovat todella huonosti. Olin havainnut saman asian uudestaan joka päivä.

Havaitsin papereideni sotkuista pian selviä yhtäläisyyksiä ja lainalaisuuksia, syitä ja seurauksia. Olin yrittänyt olla rehellinen itselleni, ja havaitsinkin, että olin usein valinnut väärän lähestymistavan ennen kuin tunsin vasta (tai myötä-)pelureitani tarpeeksi hyvin.

Ruotsalaiset toimintatavat (mm. loppumattomat kokoukset ja omituinen näennäisdemokratia) eivät olleet avautuneet minulle. Olin luottanut kanavanjohtajan sanaan, että minut oli otettu töihin uusien ajatusteni takia. Minulla oli aluksi myös yllättäviä vaikeuksia ruotsin kielen kanssa. Yksi lähimmäistä työtovereistani (ja alaisistani), tuottaja Jan-Lennart Höglund, taitava, kokenut huippuammattilainen, josta tuli omaperäisen kriittisyytensä takia minun tärkein neuvonantajani, moitti minua jälkikäteen siitä, että olin toiminut pedagogisesti harkitsemattomasti. Koeaikani lyhyys vaikutti siihen, että halusin näyttää ja tehdä vaikutuksen niin nopeasti kuin

mahdollista. Se oli kuitenkin vaikeaa, koska paikka oli ollut täyttämättä kahdeksan kuukautta ja ratsastin ensimmäiset kuukaudet von Döbelnin tapaan aukkoja katsellen – ja paikkaillen. Ajatuksistani Jan-Lennart oli kuitenkin otettu. Tärkeimmän yhteistyökumppanini, orkesterin taiteellisen johtajan Esa-Pekka Salosen kanssa emme ehtineet juurikaan keskustella muista kuin työasioista, sillä hän oli hyvin vähän Tukholmassa – olin saanut hänet jatkamaan kiinnitystään ylimääräisen vuoden, sillä muuten orkesteri olisi jäänyt ilman johtajaa heti saavuttuani. Parhaan keskustelumme kävimme ilmoitettuani että lopetan. Hän oli toki tiennyt ongelmistani, muttei ollut enää voinut auttaa, koska hänen ”ajatuksensa olivat jo Los Angelesissä”.

Esa-Pekka Saloselta sain kuitenkin lyhyimmän ja parhaan analyysin kokemistani ongelmista. Hän sanoi, ilmeisesti kohdattuaan itsekin koko joukon ongelmia kymmenessä vuodessa, että olin tehnyt yhden ratkaisevan virheen: En ollut ottanut selvää organisaatiosta. Siinäpä se. Samaa kertoivat omat muistiinpanoni. Organisaatio – ihmiset!

Olin avoimuudessani astunut muutamille liikavarpaille. Olin liian kiinnostunut tuloksesta, tasosta, tavoitteista – ja sanoin sen, suomalaiseen tapaan. En ollut halunnut omaksua, noudattaa enkä hyväksyä P2:n yhteisökuulttuuria. Olin uhka tietyille virallisille ja epävirallisille valtarakenteille kuten edeltäjänikin, jonka lähtö oli suuri uutinen Ruotsissa. Mutta jotain systeemissä oli perusteellisesti vialla, sillä taisin olla jo viides orkesteripäällikkö kymmenen vuoden aikana. Viimeiset neuvottelut ja keskustelut kanavan johdon ja muusikkojen ammattiyhdistyksen puheenjohtajan kanssa eivät olleet niitä kaikkein sydämellisimpiä. Kieltäydyin minulle tarjotuista läksiäisjuhlista. Myöhemmin kiitin P2:n johtajaa Christina Mattsonia siitä, että olin oppinut vuodessa SRSO:ssa enemmän kuin kuudessa vuodessa Lahdessa. Johtokuntaan kuulumattomat muusikot eivät tienneet mitään lähtöni syistä. Jälkeenpäin olen aina saanut erittäin lämpimän vastaanoton käydessäni konserteissa Berwald-hallenissa. Muuan muusikoista tokaisi: ”Vasta nyt tiedämme, mitä ajoit takaa.” Seuraajani haki toista työpaikkaa jo neljän kuukauden jälkeen, muttei saanut.

3. Maalivahtimalli löytyy

Painiskelin siis aikani, jo uuden työn aloitettuani, lippusten ja lappusten kanssa. Aloin nähdä edessäni myös selkeitä kokonaisuuksia ja syy-seuraus-suhteita. Kun minut sitten kutsuttiin vuoden 1995 tammikuuksi Oulun kaupunginorkesteriin pitämään jonkinlaista kurssia, ilmeisesti ”Lahden-mallin” mukaan, oli laukussani kasa kalvoja ja nuo pienet lappuset. Kurssi pohjautui vanhaan verstaaseen, mutta olin jo uudistanut sitä, koska en ollut tyytyväinen verstaan kokonaisuuteen ja sen avulla saataviin tuloksiin. Ensimmäisenä kurssipäivänä sain kesken kaiken uuden ajatuksen, ja illalla asettelin laput nuhjuisen hotellin kauan kärsineelle pöydälle uuteen järjestykseen, hyisen viiman pyyhkiessä lumen ja jään täplittämää ikkunaa ulkopuolelta. Laatikot tuntuivat seuraavan toisiaan loogisessa järjestyksessä. Oli syntynyt ensimmäinen versio siitä, jota nykyään kutsun Maalivahtimalliksi eli taideyhteisön toiminnan kokonaisuudeksi. Seuraavana päivänä esittelin ajatusta oululaissinfonikoille ja heidän mielestään se vaikutti kiintoisalta.

Halusin siis löytää jonkinlaisen loogisen järjestyksen sille, miten taideyhteisön toiminta osistaan rakentuu. Halusin löytää mallin, joka avautuu niin kokonaisuutena kuin osa osalta ja joka pitäisi sisällään kaiken tarpeellisen ja nimenomaan myös kaiken sellaisen, jota ei yleensä tulla ajatelleeksi esimerkiksi orkesterin toimintaa kuvattaessa tai suunniteltaessa. Noiden pääosioiden sisään halusin valaa ajatuksia, jotka heijastavat myös koko kokonaisuutta.

Keväällä 1995 oli vielä pari muuta kurssia – kaikista ikimuistoisin Göteborgin Oopperan orkesterin kanssa!. Malli ei toiminut vielä kunnolla, se vaati lisää sisältöä. Nimenomaan tulosten numeraalinen, tieteellisen tarkkuuden mahdollistava mittaaminen kiinnosti minua eniten. Kesällä 1995 syntyi Bromarvin Draculassa pääosa Henellin laeista, seuraavana kesänä lisää. 1996 tuli myös ajatus taiteellisen tason mittaamisesta. Sen toimivuudesta ei vielä ole todisteita, mutta sitä kokeillaan muutamassa paikassa, ja toivon saavani siitä ja muistakin mittauksista aineistoa tulevaan lisensointityöhöni.

4. Maalivahtikurssit

Pidin molemmissa orkestereissani verstaita, mutta tunsin jo Lahdessa, että malli ei ole paras mahdollinen. Aloitin kurssien uudistamisen keväällä 1995 Oulusta. Pian nimi muuttui Maalivahtikurssiksi, ”maalien” eli tulosten ja tavoitteiden ”vahtimisen” mukaisesti – veitikka lievästi silmäkulmassa. Olen pitänyt seuraavat kurssit:

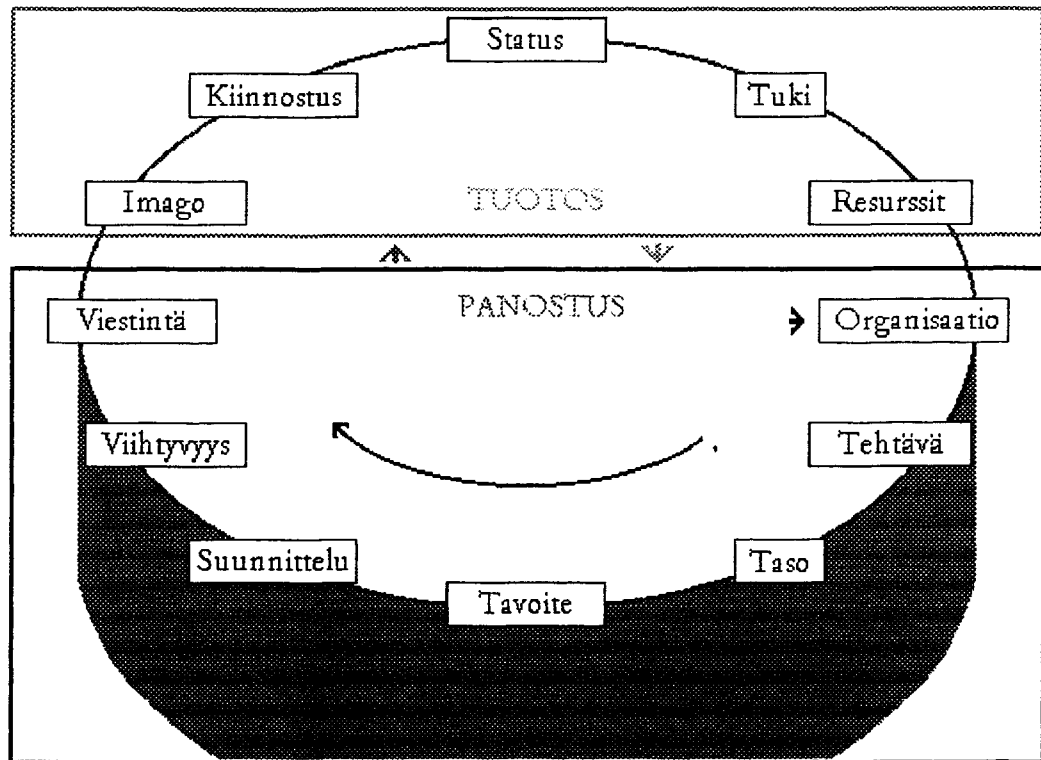
Göteborgin oopperan orkesteri, 1995
Joensuun kaupunginorkesteri, 1995,-96,-97
Kuopion kaupunginorkesteri, 1997
Lapin kamariorkesteri, 1997,-97
Oulun kaupunginorkesteri, 1995
Pori Sinfonietta, 1995
Tapiola Sinfonietta, 1995
Vaasan kaupunginorkesteri, 1996,-97,-97
Sibelius-Akatemia, koulutuskeskus, 1996,-97
Sibelius-Akatemia / Helsingin Kauppakorkeakoulu (johdantoluento), 1997
Kauniaisten musiikkiopisto 1997
Kolme Pohjois-Karjalan musiikkiopistoa, 1997
Rovaniemen musiikkiopisto (johdantoluento), 1997
EMU (Euroopan musiikinopettajien unioni; johdantoluento), Barcelona 1997
Yksittäisiä taiteilijoita, 1996-

Verstaita 1989–94:

Lahden kaupunginorkesteri
Ruotsin Radion sinfoniaorkesteri

II. Maalivahtimalli

Tavoitteet – Tulokset – Maalit



HENELLIN MAALIVAHTIMALLI

© Tero-Pekka Henell, 1995

Maalivahtimallin perusajatus on edetä

- välitavoitteiden ja -saavutusten kautta
- kohti suurta päätavoitetta
- suunnitelmallisesti
- kokonaisuus mielessä, pienten osasten kautta
- koko ajan "maalivahtien"
- ongelmat yhdessä selvittäen
- tarmokkaasti johdettuna mutta vastuu jakaen
- niin, että töissä on hauskaa
- siksi, että jokainen viihtyisi työssään
- siksi, että lavalla soisi hyvin

Maalivahtimalli jakautuu kahteentoista osaan, jotka seuraavat toisiaan myötäpäivään. Malli toimii niin kuin kvinttiympyrä: eri "sävellajien" välillä ei voi oikaista, vaan edetään aina järjestyksessä ykkösrudusta eli Organisaatiosta lähtien - vaikka esimerkiksi haluttaisiin käsitellä ja suunnitella kohtaa mv8. Imago tai pohtia sen ongelmia, lähdetään aina ensin tutkimaan kaikkia sitä edeltäviä kohtia, ykkösestä alkaen. Seitsemän ensimmäistä kohtaa eli

”jäähkiekon” alapuoli, ovat sellaisia, joihin on panostettava niin henkisesti kuin materiaalisesti (PANOSTUS), jotta voidaan saada tuloksia kiekon yläosan viidessä kohdassa (TUOTOS), jotta voidaan taas panostaa kohtiin mv1-7. Kurssin keskeisten asioiden omaksumista ja muistamista helpottavat monet pienet ”lait”, niin omani kuin muutaman muunkin kristallisoituneet ajatukset.

Maalivahtikurssin aluksi käydään läpi Maalivahtimalli ja sen yksittäiset kohdat lyhyesti. Sitten sitä käytetään hyväksi Toimii - ei toimi-kohdassa luetteloitaessa jatkotyöskentelyn pohjaksi asioita, jotka orkesterissa kaipaivat muutosta. Kolmannella kierroksella perehdytään orkesterin toimintaan läpikotaisin, kohta kohdalta, ja luodaan kehittämäni menetelmän perusteella viiden vuoden päähän yleistavoite, joka taasen puretaan konkreettisiksi välitavoitteiksi. Niiden saavuttamiseksi etsitään vaihtoehtoisia toimintamalleja - ensimmäiset toimenpiteet voidaan tehdä jo huomenna, ja tulokset ovat heti näkyvissä. Eli niin kuin hyökkäys jääkiekossa: neljä syöttöä ja laukaus, kiekko omalta maalilta eri pelaajien kautta vastustajan maaliin. Esittelen mallissani myös kehittämiäni mittaumenetelmiä niin yhteisön toimivuudelle kuin taiteelliselle tasollekin - niiden kautta asetetaan mitattavissa olevat tavoitteita ja seurataan etenemistä niitä kohti.

Maalivahtimallia voivat kurssin käyneet hyödyntää yhtä hyvin myös itsensä, kamariyhtyeensä tai vaikkapa jalkapallojoukkueensa suunnittelun työkalupakkina. Se toimii myös vaikka koko kaupungin, musiikkioppilaitoksen, festivaalin, teatterin, yrityksen tai minkä tahansa työyhteisön apuna sekä esimerkiksi orkesterin erillisprojekteja suunniteltaessa.

Ta-ta-ta-taa!

Musiikin historian kuuluisin alkurepliikki - kohtalo kolkuttaa ovelle. Markkinoinnin riemuvoitto, maailman tehokkaimpia ”sloganeita”, yrityskuvan iskulauseita: Beethoven Oy Ltd.

Rajansa kaikella - vaikka joku virkamies Brysselissä onkin keksinyt valjastaa samaisen säveltäjän yhdeksännen sinfonian finaalin ”ilon teeman” EU:n ”tunnariksi”, musiikilliseksi tunnussäveleksi, rajoja kaatamaan. Ennenaikainen ilo - ja käsittämätöntä röyhkeyttä.

Maalivahtimallissa ta-ta-ta-taa ei merkitse kohtalon kolkutusta, vaan se tarkoittaa koko maalivahtiajattelun lähtökohtaa, pelin nollaruutua. Maalivahtimalli tarjoaa vaihtoehtoisen tavan nähdä toimintakokonaisuus, sekä nykyisyys että tulevaisuuden mahdollisuudet. Organisaation tehtävä on päättää, miten kurssin jälkeen jatketaan: ihan niin kuin ennenkin vai kenties Mv-mallin viitoittamalla tavalla.

Aluksi, ennen kuin lähdetään pelaamaan ykkösrudusta, on kuitenkin hyvä pysähtyä hetkeksi tarkastelemaan nykytilannetta:

- *Missä* mennään - onko joukkueella tarve muutokseen? Miten ollaan tultu - tai jouduttu - tähän pisteeseen? Vai olemmeko sittenkin tyytyväisiä kaikkeen?
- *Miksi* mennään - onko joukkueen jäsenillä tahto muutokseen, tahto kehittää joukkuettaan, tahto kehittää itseään? Miksi teen tätä työtä, tyydyttääkö tämä minua, haluanko työltäni ja elämältäni enemmän?
- *Mihin* mennään - voiko joukkue yhdessä asettaa itselleen, joukkueelle yhdessä ja sen jäsenille erikseen, tavoitteen? Mihin voisimme olla matkalla, mitä voisin ja mitä me kaikki voisimme tehdä sen puolesta, että saavuttaisimme työllämme enemmän?
- *Miten* mennään - voiko joukkue yhdessä saavuttaa taidon toteuttaa muutokset ja saavuttaa tavoitteensa? Millä keinoin saavutamme tavoitteemme?

Missä mennään? - Tarve!
 Miksi mennään? - Tahto!
 Mihin mennään? - Tavoite!
 Miten mennään? - Taito!

TPH

Tarve kehittyä voi olla joukkueella, joka tuntee, että asiat voisivat olla peremminkin tai jonka kehitys on pysähtynyt tai kääntynyt taaksepäin. Mutta menestyneelläkin joukkueella voi olla tarve vain pysähtyä hetkeksi miettimään ja analysoimaan omaa tilannettaan: onko valitsemamme tie oikea, onko muita vaihtoehtoja tai onko vauhtimme oikea?

Tahto on välttämätön muutoksen aikaansaamiseksi: jokaisen joukkueen jäsenen tulee ymmärtää ja hyväksyä se, miksi muutos tai miettimistauko on tarpeen - tällöin hän on myös motivoitunut ottamaan henkilökohtaistakin vastuuta muutosten toteuttamisesta. Voimakas tahto voi olla vahvempi kuin tarve: voidaan haluta muuttua ilman suoranaista tarvetta.

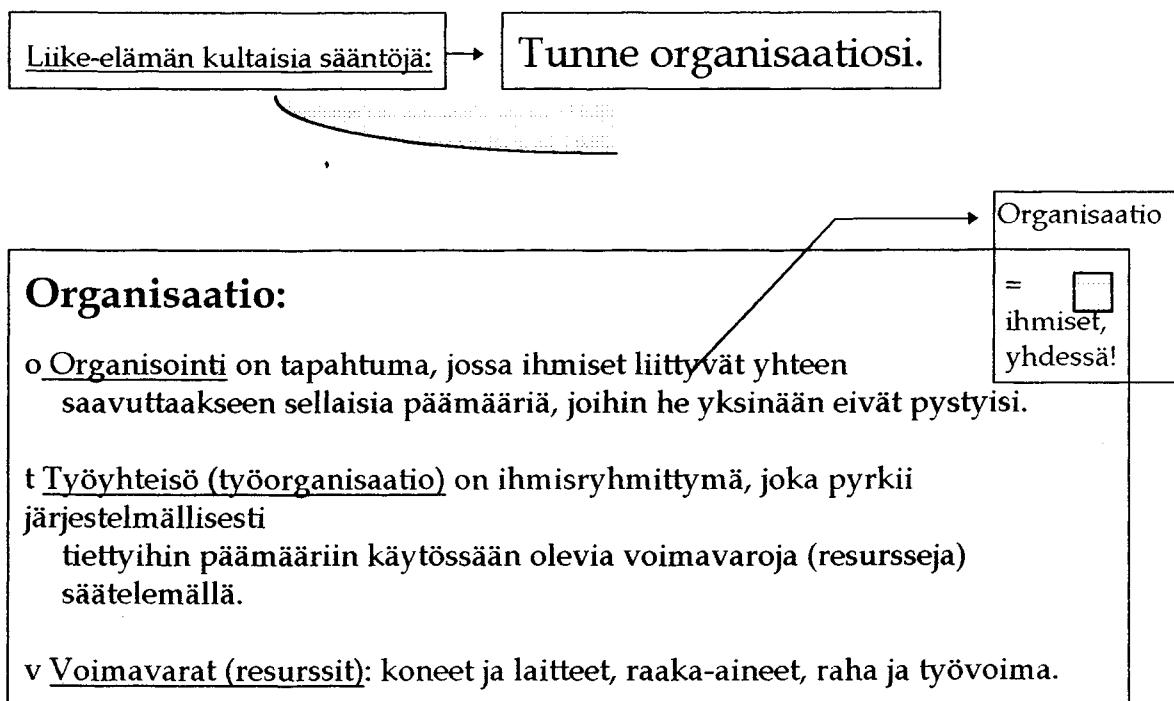
Tavoite asetetaan yhdessä, jolloin se on myös helpommin saavutettavissa. Kun on tarve asettaa tavoitteet uusiksi ja tahtoa niiden toteuttamiseen, ovat onnistumisen mahdollisuudet erinomaiset. Tavoite ohjaa askel askeleelta koko toimintaamme ja siksi sen pitää myös koko ajan olla näkyvillä.

Taito tämän ajattelutavan sisäistämiseen ja eri toimenpiteiden toteuttamiseen hankitaan esimerkiksi mv-kursseilla: kun on yhteinen tarve, tahto ja motivaatio sekä tavoite, tarvitaan vain työkalupakki mukaan matkalle kohti uusia seikkailuja. Taitoa on myös kyetä seuraamaan, miten tavoitteita kohden eteneminen onnistuu.

1. Organisaatio

- mikä on organisaatio?
- mikä on organisaation tehtävä?
- joukkue ja joukkuehenki
- organisaation ongelmat
- vastuu
- kuka meitä johtaa?

Mikä on organisaatio?



Leif Åberg, Helsingin yliopiston viestinnän professori

- ? "Harjoittelimme ahkerasti. Mutta aina kun rupesimme löytämään toimivia ryhmiä, meidät organisoitiin uudelleen. Opin myöhemmin elämässäni, että olemme taipuvaisia kohtaamaan jokaisen uuden tilanteen uudelleen-organisoinnilla. Sekä sen, että se on loistava menetelmä myös silloin, kun halutaan antaa harhakuva edistysaskelista - samalla kun luodaan kaaosta, tehottomuutta ja moraalin turmelusta."

Tuttu tilanne, vai mitä?. Mutta kuka on mahtanut todeta noin?
Vastaus alaviitteessä ⁴.

⁴ Gaius Petronus, roomalainen virkamies keisari Neron palveluksessa, kuoli 66 jKr., turhautuneena

Ethän vielä ole unohtanut kurssin perustuslakeja, esimerkiksi tätä:

**Kukaan meistä ei ole niin hyvä kuin
me kaikki yhdessä. Kroc'in laki**

(Ray Kroc,
McDonald'sin
"perustaja")

McDonald'sille on alusta alkaen ollut tärkeätä, että jokainen jäsen tässä miljardi-organisaatiossa, jolla on 35 miljoonaa asiakasta päivässä, on tuloksen kannalta tärkeä. Henkilöstöä koulutetaankin McDonald's-yliopistoissa eri puolilla maailmaa.

Mikä on organisaation tehtävä?

Koko Maalivahtimallini perustuu tähän yksinkertaiseen lakiini:

Jos töissä on hauskaa, lavalla SOI hyvin.

Henellin ensimmäinen laki

TPH

Eli: Töihin on aina hauskeempaa tulla kuin lähteä sieltä pois. Ja töissä voi ihan oikeastikin olla hauskaa. Hymy ei ole kielletty. Eikä nauru.

Tämä laki on oikeastaan kaikki, mitä tarkkaan ottaen Maalivahtimallista ja kurssilta tarvitsee muistaa. Se sisältää kaiken ja kaikki sisältyy siihen. Se perustuu omiin kokemuksiini ja olen löytänyt sen ikään kuin sipulia kuorimalla. Uloimmalla kuorikerroksella oli kaikki se, joka näkyy yhteisöstä ulospäin. Seuraava kerros toi esille ongelmat, sitä seuraava taas kaikki yhteisön mainiot puolet. Ydintä lähestyttäessä pohdin syitä ja seurauksia, näin edessäni Maalivahtimallin ja sen ytimen: Jos töissä on hauskaa, lavalla soi hyvin.

Ensinnäkin: onko töissä hauskaa? Jos ei, niin miksi ei? Jos on, niin miksi on? Mitä se tarkoittaa, että töissä on hauskaa?

Jos töissä on hauskaa, töihin on mukava lähteä ja sieltä on mukavaa tulla. Työ tuntuu juuri siltä oikealta, siltä jota on aina halunnut ja haluaa vastakin tehdä. Töissä voi tuntea intoa, töille voi antaa paljon, koska siitä saakin paljon. Työtovereilta saa kannustusta ja tunnustusta, ja itsestäänkin tuntuu oikealta kannustaa heitä: on sellainen tunne, että töitä on mukavaa tehdä yhdessä. Oma asema työyhteisössä tuntuu tärkeältä, samoin kuin työskentely työn ja koko yhteisön puolesta. Yhteisön jäsenten erilaisuus on yhteisölle rikkaus. Hierarkia ja byrokraatia eivät ole itseisarvoja. Varsinaiseen työsuoritukseen kuulumattomat asiat eivät haittaa työntekoa. Työtä ei sido tarpeettomat kiellot, rajoitukset tai säännöt. Työlle voi hakea uusia muotoja tai tapoja. Myös henkinen ja fyysinen kunto tuntuvat niin hyviltä, että niiden aktiivinenkin vaaliminen on kannustavaa. Työstä saatava henkinen ja aineellinen korvaus tuntuvat sopivan suuruisilta. Työn motivoivuus vaikuttaa myös vapaa-aikana, niin kotona perheen parissa kuin

harrastuksissa. Tuntuu myös, että työ ja työyhteisö saavat arvostusta laajemmaltikin. Työssä ja vapaalla ei tarvitse tuntea ylimääräisiä paineita.

Jos töissä on esimerkiksi edellä kuvatulla tavalla hauskaa, yhteinen työsuoritus lavalla tai toimistossa tuottaa tyydytystä ja sille voi vaivatta asettaa alati uusia tavoitteita. Ja kun "lavalla soi hyvin", tuntuu työssä hauskalta. Jos töissä tuntuu hauskemmalta, lavalla voi soida vieläkin paremmin. Ja kun lavalla soi paremmin, työssä on vieläkin hausempaa.

Se, joka lavalla soi, on yhteisen työn tulos. Se on myös se tuote, jonka yhteisöimme tarjoaa kuulijoiden eli kuluttajien arvioitavaksi. On oletettavaa (vaikkakin käytäntö tarjoaa usein ihmeellisiä poikkeuksia), että hyvin soiva tuote kiinnostaa kuluttajaa enemmän kuin huonosti soiva. Eli tuotetta myydään paremmin. Tällöin sitä on myös helpompi markkinoida. Ja se tuottaa enemmän omistajille, orkesterin tapauksessa yleensä veronmaksajille. Silloin sellaisetkin "omistajat", jotka eivät käytä orkesterin tuotetta eli sen palveluja, voivat olla ylpeitä "sijoituksestaan". Eli sijoitus tuottaa korkoa, "osinkoa".

Mitä sitten voidaan tehdä "tuotteelle", sille että lavalla soi hyvin eli sille, että töissä on hauskaa?. Juuri siitä on kysymys Maalivahtimallissa. Kaikki, täsmälleen kaikki, mitä malli ja kurssi käsittelevät, pyrkivät vaikuttamaan siihen, että töissä olisi hausempaa. Eli että muusikko voi keskittää kaiken tarmonsensa nuottitelineellä olevaan musiikkiin ja sen esittämiseen yhdessä kaikkien muiden muusikoiden kanssa. Muusikon ei pitäisi tarvita tuntea paineita mistään ylimääräisestä. Myös toimistossa pitäisi pystyä nauttimaan siitä, että yhteisellä työpanoksella on luotu mahdollisuudet musiikin soimiselle lavalla, ilman että ylimääräiset paineet haittaavat työntekoa. Jos yhdessä saadaan selville, miksi lavalla ei mahdollisesti soikaan hyvin eli miksi töissä ei olekaan niin hauskaa kuin siellä voisi olla ja löydetään vielä ratkaisut näihin kysymyksiin, alkaa lavalla ennen pitkää varmasti soida paremmin.

Millä tavalla voidaan sitten vaikuttaa siihen, että lavalla soi hyvin? Yksinkertaisesti näin:

Henellin toinen laki:

**Organisaation ainoa tehtävä on
Varmistaa, että lavalla SOI hyvin.**

TPH

Eli: kaikki, mitä itse kukin organisaation jäsen tekee, on tärkeää ja sidoksissa tai ennemmin tai myöhemmin vaikuttaa siihen, miten lavalla soi.

Jokainen yhteisön jäsen on *yhtä* tärkeä lopputulokselle. Kaikilla on oma tehtävänsä, mutta jokaisen panosta tarvitaan. Jokainen tehtävä on tärkeä, yhtä tärkeä, yhteisölle. Jalkapallojoukkueessa saattaa kuitenkin olla Jari Litmanen tai Romario, joiden nimet vilisevät otsikoissa ja joiden palkkapussi painaa melkoisesti enemmän kuin muiden. Mutta joukkue, jossa olisi yksitoista litmasta tai romariota, tuskin menestyisi kovin hyvin. Maailman parhaat hyökkääjätkin tarvitsevat jonkun muun, joka syöttää pallon hänelle oikeaan aikaan ja oikeassa paikassa. Ja tämä syöttäjä on taasen saanut sen joltakulta muulta. Ja joku muu on ehkä riistänyt sen vastustajalta. Ennen kuin pallo saadaan maaliin, se on hyvin saattanut kulkea joukkueen jokaisen jäsenen kautta. Ja kun työt on jaettu oikein, litmasten ei tarvitse ottaa vastuulleen muuta kuin oma tonttinsa jalkapallokentällä. Entäpä sitten maalivahti - puolet joukkueesta? Siitä puhutaan myöhemmin!

Samalla tavalla kuin jalkapallojoukkueessa, asiat toimivat niin orkestereissa kuin kaikissa työyhteisöissä. Englannintorven soittaja pääsee "maalaamaan" Tuonelan joutsenen tullessa ohjelmiston. Lyömäsoittajalle sattuu eteen Ravelin Bolero tai Shostakovistin seitsemäs sinfonia ehkä kerran elämässä. Neljännen kontrabasistin vastuulla saattaa olla bassokitaran soitto viihdekonsertissa. Ilman takimmaisena viulupultin muusikkoja sointi ei kuulostaisi yhtä muhkealta.

Jokainen yhteisön jäsen on *yhtä* tärkeä. On edes turha (vaikkakin huomioni mukaan toki houkuttelevaa) ajatella, että joku olisi tärkeämpi toista. Ihmeitä ei koskaan tee edes intendentti tai kapellimestari yksin, vaikka joskus saattaa siltä julkisuudessa näyttääkin - toki heillä virallisen asemansa puolesta on paremmat mahdollisuudet voida vaikuttaa asioiden kulkuun. Minusta tuntui hyvältä asettaa asiat paikoilleen Lahdessa aina töihin saapuessani: Konserttitalon pihaoven kahvaan tarttuessani totesin itselleni, että jokainen muusikko lavalla hoitaa oman tehtävänsä paremmin kuin jos minä lähtisin heidän sijalleen. Lahden konserttitalon ihmeelliset siivoajat Arja ja Seija taasen opettivat omalla

menestyksekkäällä toiminnallaan minulle, että minä en pärjäisi heidän työssään päiväkään. (Ammattisiivoijan tietämys pesuaineista, lattioiden ja seinien pintamateriaaleista, tekstiileistä, koneista, työergonomiasta ja niin edelleen on ällistyttävä!) Ruotsin radiossa taasen sain kokea, mihin siivoojien työvuorojen karsinta voi johtaa muusikoiden työviihtyvyydessä. Jos töissä on hauskaa, jokainen kannustaa jokaista, työstä, tittelistä tai palkasta riippumatta. Silloin töissä on vieläkin hausempaa. Kaikki, mitä töissä tehdään, vaikuttaa kaikkeen.

Joukkue ja joukkuehenki

Jalkapallossa ja jääkiekossa voittaa se joukkue, joka tekee enemmän maaleja. Yksinkertaista. Mutta maalien tekeminen ei ole niin yksinkertaista kuin miltä se näyttää. Maalit syntyvät tuskin koskaan vahingossa - ne vaativat niin yksittäisen pelaajan kuin koko joukkueen panosta: kuntoa, voimaa, yhteispeliä, kokemusta, tekniikkaa, strategiaa, taktiikkaa, vastustajan tuntemista, antaumusta, kurinalaisuutta, vastuunottoa, leikkimielisyyttä, kylmää harkintaa, henkeä, tahtoa, ajatusta, nöyryyttä, sydäntä. Sanalla sanoen: onnistuminen vaatii valmistautumista ja määrättömästi työtä. Sekä joskus myös hivenen onnea.

Mutta voiko Minun Joukkueeni voittaa?

TPH



Joukkue

on Sinä ja kaikki muut sen jäsenet yhdessä.

Joukkueessasi Sinä voit saavuttaa jotakin,
jota et pystyisi saavuttamaan yksin.

Joukkue asettaa tavoitteensa yhdessä.

Joukkueen jokainen jäsen hyväksyy joukkueen tavoitteen.

Joukkueen jokainen jäsen uskoo ja sitoutuu tavoitteeseen.

Joukkueen jokainen jäsen tietää, kuinka tavoite saavutetaan.

Joukkueen jokaista jäsentä tarvitaan tavoitteen saavuttamisessa.

Joukkueessa yhteinen tavoite on tärkein, mutta joukkueessa voit
saavuttaa myös oman tavoitteesi.

Joukkueella ei ole sääntöjä, jotka kieltävät, vaan
periaatteita, jotka kannustavat.

Jokainen joukkueen jäsen on erilainen.

Joukkue on sitä vahvempi,

mitä paremmin se on pystynyt hyödyntämään jäsentensä erilaisuuden.

Joukkueen jäsenillä on erilaisia tehtäviä joukkueessa,

mutta jokainen joukkueen jäsen on joukkueelle yhtä tärkeä.

Joukkueessa jokaisella on paikkansa.

Joukkueen jäsenenä kannat vastuun itsestäsi, naapuristasi,
ryhmästäsi, joukkueestasi.

Joukkueen jäsenyys parantaa omaa suoritustasi ja tuloksiasi.

Suorituksesi joukkueen jäsenenä parantaa toisten jäsenten suorituksia.

Joukkue kasvattaa tyytyväisyyttäsi.

Joukkue kasvattaa itseluottamustasi.

Joukkue kasvattaa turvallisuudentunnettasi.

Joukkue kasvattaa motivaatiotasi, innostustasi, nautintoasi.

Joukkueessa uskallat.

Joukkueessa saat tehdä virheitä.

Joukkue on vahva. Joukkueessa olet vahva.

Joukkue on tehokas. Joukkueessa olet tehokas.

Joukkueessa on hauskaa. Joukkueessa Sinulla on hauskaa.

TPH

Organisaation ongelmia

Henellin laki:

Melkein kaikkien ongelmien ratkaisu löytyy lopulta syltätehtaan viestintäosastolta.

Eli: miltei kaikki ongelmat ovat organisaatio-ongelmia ja osoittautuvat ennemmin tai -pahimmassa tapauksessa - myöhemmin ihmisten väliseksi viestintäongelmiksi.

Tällöin ongelman alkuperäisen aiheuttajan löytäminen - ehkä vuosikausien takaa - voi viedä älyttömän paljon aikaa ja vaivaa. Useimmiten kyseessä on harmiton väärinkäsitys tai viestintäkatkos, joka sitten aikojen saatossa on syönyt itsensä lihavaksi sanoista ja teoista, molemmin puolin.

- organisaation ongelma on siis ihminen, organisaation jäsen - siksi, että ihmiset ovat erilaisia - turha yrittääkään tehdä kaikista samalaisia
 - tärkeätä löytää tasapaino erilaisten ihmisten organisaatiossa
 - vahvat ja heikot lenkit - syy ihmisessä vai organisaatiossa?
 - Meredith Belbin: joukkueooliteoria
 - ihmisellä joukkueessa kaksi roolia, käytännön työrooli (mihin työhön hänet on otettu) ja joukkueooli, joita hän luettelee yhdeksän:
 - 1) taimenistuttaja, 2) resurssitutkija, 3) koordinaattori, 4) muotoilija, 5) arvioiva valvoja, 6) joukkueuontekijä, 7) toteuttaja, 8) täytäntöönpanija ja 9) asiantuntija
 - tehtävät jaetaan roolien mukaan eikä ihmisille saa antaa väärää tehtäviä
 - tiettyjen roolien edustajia ei saa olla yhtä enempää
 - roolien välillä täytyy vallita tasapaino
 - "sallitut heikkoudet"
 - miten ihminen valitaan työhönsä?
 - on olemassa kahdenlaisia henkilöongelmia, ihmisten välisiä ja yksittäisen ihmisen omia, sisäisiä ongelmia, joista edelliset voivat aiheuttaa jälkimmäisiä ja päinvastoin
 - syitä ihmisten välisiin: "henkilökemia", ihmistyypit, tietämättömyys, välinpitämättömyys, kateus, ennakkoluulot, esimiehen tai johtajan toiminta, yhdellä sanalla: VIESTINTÄ
 - syitä henkilökohtaisiin: työ, työympäristö tai työtoverit eivät motivoi, turhautuneisuus, stressi, "mobbaus", ongelmat kotona tai muuten työn ulkopuolella, talous, sairaus
- ongelmana voi olla jopa itse organisaatiokaavio
 - nykyajan johtajuus- ja organisaatiomallien muotihuudahdus: **Unohtakaa organisaatiokaaviot!**

- James A. Autry: "Näkyvälle paikalle ripustettu organisaatiokaavio on koeteltu tapa alentaa työmoraalia."
- ongelmana on usein myös se, että kukaan ei hoida asioita eli ei ota vastuuta, itsestään, naapuristaan, ryhmästään tai koko joukkueesta
- suomen kielessä on harvinaisen paljon sanoja ja sanontoja, jotka liittyvät vastuuseen - olemmeko vastuuntuntoisempia kuin muut?

Maalivahtikurssi / mv1. Organisaatio	Tero-Pekka Henell	<input type="checkbox"/>
"Vastuu":		
- ottaa vastuu	- luovuttaa vastuu	
- ottaa vastuulleen	- jakaa vastuu	
- saada vastuulleen	- antaa jonkun vastuulle	
- kieltäytyä vastuusta		
- olla vastuussa	- vastuu painaa	
- joutua vastuuseen	- vastuullinen	
- kantaa vastuu	- vastaava esim. päätoimittaja	
- kokea vastuu		
- vastata jostakin		
- pakoilla vastuuta		
- tuntea vastuunsa	- vastuuvapaus	
- kieltää vastuunsa	- vastuualue	
- vastuuntuntoinen	- vastuuhenkilö	
- vastuuntunnoton	- edesvastuuton	
- vastuu velvoittaa	- vastuun arvoinen	

Halu kantaa vastuuta riippuu motivaatiosta: Jos tiedän, miksi minun täytyy kantaa vastuu ja jos pystyn myös hyväksymään sen.

<u>Carlzonin laki:</u>	
Henkilö, joka ei saa tietoa, ei voi ottaa vastuuta.	Henkilö, joka saa tietoa, ei voi olla ottamatta vastuuta.

Jan Carlzon, SAS:n entinen pääjohtaja

Jotta vastuun ottaminen motivoisi yksittäistä organisaation jäsentä, hänen tulee

- v tietää mistä hän on vastuussa
- v tietää, miksi hän on vastuussa
- v tietää, mikä on tavoite

- pystyä luottamaan organisaation (mahdollisesti projektin) johtoon, jotta hän itse pystyisi uskomaan hänen vastuulleen annetun tehtävän onnistumiseen

Kapellimestari, säveltäjä ja poleemikko Atso Almila on kehittänyt mielenkiintoisen teorian (josta olen pyytänyt häneltä tarkkaa "lakia") orkesteriyhteisöstä akvaariona. Hän, niin orkesterin kuin akvaarionkin eksperttinä, huomauttaa, että pieni akvaario on ekosysteeminä vaikeampi hoitaa kuin suuri, vaikka puusta (tai pinnalta) katsoen voisi luulla aivan toista. Pienessä yhteisössä yhden ihmisen merkitys on suurempi. Hyvässä ja pahassa. Toisaalta pieni orkesteri ei toimiston puolelta tarvitse suinkaan vähempää huolenpitoa – mutta resurssit ovat yleensä minimaaliset.

Kuka meitä johtaa?

Seuraavilla sivuilla puhutaan johtamisesta. Tässä keskityn erittelemään hallinnollista johtajuutta eli sitä, jota orkesterissa edustaa suomalaisittain intendentti, muissa Pohjoismaissa yleensä organisaatiomuodosta riippuen toimitusjohtaja (verkställande direktör eli VD) tai orkesteripäällikkö (orkesterchef), englanninkielisissä maissa yleensä General Manager, saksalaisella kielialueella Intendant. Yhtä kaikki, tällaisella johtajalla on kuitenkin vastuu kokonaisuudesta eli budjetin viimeisestä rivistä. Suomea lukuunottamatta muissa maissa hallinnollinen johtaja on useimmiten vastuussa myös taiteellisesta suunnittelusta, minkä muutama tuntemani hallintojohtaja haluaa osoittaa myös käyntikortissaan.

Kuka tunnettu johtaja on mahtanut sanoa johtajuudesta mm. näin?:

Vastaus alaviitteessä ⁵

"-- johtajissa ei ole ketään, ei ketään, joka olisi ylivertainen kaikessa, täydellinen. Johtajan on oltava nöyrä ja täydennettävä omia heikkouksiaan muiden avulla. Sellaisten avulla, jotka ovat vahvoja niillä alueilla missä johtaja itse on heikoilla. Joku on kirjoittanut, että täydellinen johtajuus vaatii neljä henkilöä. Osaan asioista riittää kaksikin henkilöä, mutta yksi ei koskaan. Kukaan ei voi olla sekä luova, organisatorinen, hallinnollinen, tietopankki että hyvä ihmistuntija."

⁵ Tietenkin suuri johtaja Curt Lindström. Vrt. joukkuerooliteoria

Johtajan tärkein tehtävä

Ensinnäkin: jokainen organisaatio tarvitsee johtajan. Tavoitteellinen, strateginen, määrätietoinen toiminta tarvitsee vahvan johtajan. On sitten johtajasta kiinni, minkälaisia menetelmiä hän johtamisessaan käyttää. Toiset ovat diktaattoreja (yksi Ruotsissa legendaariseksi koettu menetelmä on suomalaisjohtajien ns. Management by Perkele), toiset johtavat joukkueensa sisältä (esim. Management by Walking About) . Toiset ovat erinomaisia suunnittelijoita, toiset taas osoittavat vahvuutensa ihmisten kesellä. Toiset näkyvät johtotähden lailla, toiset kätkeytyvät mieluiten omaan työhuoneeseensa. Mutta silti kaikki ovat samanlaisessa tehtävässä ja kaikilla voi periaatteessa olla mahdollisuus menestyä.

Moni intendentti on ollut toimeksaan niin kauan, että johtajalle asetettavat vaatimukset ovat ehtineet muuttua tuona aikana jokseenkin täydellisesti. Aiemmin intendentit valittiin melko samanlaisin perustein kuin minkä tahansa kunnallisen laitoksen päällikkö. Orkesteria pidettiin yllä, koska kaupungilla tuli tietenkin naapurikaupungin tavoin olla oma orkesteri. Näiltä ajoilta periytyy kunnallisvaltuutettujen ja jopa kaupunginjohtajien ja ylimpien virkamiesten usein virkavirhettä hipova epätietoisuus orkesterinsa toiminnasta ja siitä, kuinka paljon paremmin kaupunki voisi - ja kaupungin tulisi - käyttää orkesteriaan veronmaksajien hyödyksi. Mutta kuten myöhemmin (kohdassa 8. Imago) saamme todeta, että jos kuluttajan, tässä tapauksessa siis vaikkapa kaupunginjohtajan, orkesterista saama kuva on väärä, vika on aina orkesterin. Ja jos orkesterista ei ulospäin näy selkeää kuvaa, vastuu on joka tapauksessa lopulta ja aina intendentin. Orkesteri tarvitsee vahvan intendentin, joka päivä vahvemman, tässä musiikin historian suurimmassa ja perusteellisimmassa myllerryksessä. Jos orkesteri ei pysty täyttämään tehtäväänsä intendentin takia, on kaikille osapuolille parasta pyrkiä löytämään intendentille sopivampaa työtä.

Intendentti on siis aikanaan saatettu ottaa tehtäväänsä puhtaasti hallinnolliseen kirjoituspöytätyöhön, etupäässä järjestelemään asioita. Tuolloin kapellimestarit olivat ehkä vielä enimmäkseen paikkakunnalla asuvia, lähes kaikki konsertit johtavia monipuolisuusmiehiä, jotka vastasivat yksin taiteellisesta suunnittelusta ja paljosta muustakin. Nykyään lähes jokainen suomalaisen kaupunginorkesterin kapellimestari on 8-12 työviikkoa orkesterinsa edessä viettävä, jopa maailmaa kiertävä johtotähti tai nuori, uraansa rakentava komeetta. Tällöin intendentille jää aina vain suurempi vastuu kokonaisuudesta, suurista linjoista, yhä suuremmasta osasta taiteellista suunnittelutyötä, usein kaikesta viestinnästä (ja sen ohella myös uusimmasta viestintäteknikasta), sponsoroinnista, kansainvälisyydestä, yhteisönsä

henkisestä kaitsemisesta, kaikesta uudesta ja yllättävästä ja sen lisäksi vielä paljosta nippelityöstä.

Viimeksi mainittu on suuri ongelma Suomessa, jossa toimistohenkilöstöä on hyvin vähän, minkä takia orkesterin koko toiminta on vaaravyöhykkeessä. Hallintohenkilökunnan määrä ei suinkaan ole - toisin kuin kunnalliset päättäjät usein uskottelevat - riippuvainen orkesterin koosta, vaan toiminnan määrästä ja laadusta. Pienellä orkesterilla voi olla enemmän esiintymisiä kuin suurella, mutta henkilöstöä toimistossa vain kolmasosa suuren orkesterin toimiston vahvuudesta. Kun jossakin yritetään selviytyä vain yhdellä kokopäivätoimisella hallintohenkilöllä, otetaan suuri riski, sillä tämän yhden henkilön äkillisen poissaolon (jonka nykyään yhä useammin aiheuttaa henkinen stressi) takia voi pahimmassa tapauksessa kaikki toiminta katketa. Stressiä intendentit keräävät vähitellen esimerkiksi siksi, että he eivät voi pitää lomiaan, mikä voi aivan todella johtua siitä, että heistä on tehty korvaamattomia.

Mutta kun enää ei ole virassa kapellimestareita, joiden ohitse aika (ja myös orkesteri) on kulkenut, ei välttämättä voi sanoa samaa intendenteistä. Tällöin ei kuitenkaan voi osoittaa sormella heitä, vaan kunnallisia päättäjiä, jotka eivät ole pysyneet mukana ajan virrassa. Muusikkojen keskimääräinen suoritustaso on hyvin lyhyessä ajassa kasvanut niin paljon, että kokemusteni mukaan monin paikoin Suomessa on kosolti nuoria ammattimuusikoita, jotka odottavat vain pääsyä suurempiin ja kiinnostavampiin orkestereihin, koska puutteellisesti johdetuissa orkestereissa turhautuu jo muutamassa kuukaudessa vuosista puhumattakaan. Johtajuus on epäilemättä yksi suurimmista ongelmista orkestereissamme.

Orkesterikin tarvitsee siis vahvan hallinnollisen johtajan, aivan kuin liikeyrityskin. Jonkun on tehtävä aloite, jonkun on kannettava lopullinen vastuu, riippumatta siitä, miten hän vastuuta on jakanut (hienosti sanottuna delegoinut). Johtaja on parhaimmillaan myös esikuva. Hän on yleensä jo asemansakin perusteella siltä oman yhteisön ja ympäröivän maailman välillä. Jotkut ovat selvästi syntyneet johtajiksi, toisten pitää taistella jatkuvasti uskoakseen itse omaan johtajuuteensa. Toisten pitää pitää ääntä johtajuudestaan, toiset saavuttavat parempia tuloksia pysyttelemällä taustalla, mutta johtamalla silti tehokkaasti.

Johtaja ei ikinä tule valmiiksi, täydelliseksi. Mutta yrittää kuitenkin voi. Maailma on täynnä mainiota materiaalia johtajan työn arkipäivän helpottamiseksi. Ns. management-kirjallisuudesta saa yleensä melko helppolukuisessa muodossa muiden kokemuksia johtajuudesta. Kun ne suodattaa omien kokemusten ja mieltymysten lävitse, on jokaisesta kirjasta ainakin jotakin hyötyä: toisaalta niistä saa vahvistusta omalle, usein intuitiiviselle tavalle johtaa, toisaalta se, että on eri mieltä kirjoittajan kanssa, on niin ikään hedelmällistä.

Tässä muutama käytännön vihjeeni johtajalle tai esimiehelle:

Kuuntele, katsele, haistele, tunne, TPH
lue, tutki, perehdy, luotaa, tongi,
kertaa,
kysy,
ahmi jokikinen päivä.

Voitot opettavat, tappiot vielä paremmin, omatkin.

Ja tässä hieman lisää:

- Uskalla olla oma itsesi!
- Uskalla olla erilainen!
- Tunnusta omat virheesi ja puutteesi!
- Anna muillekin mahdollisuus näyttää osaamisensa!
- Jaa vastuuta - vaikka sinä oletkin lopulta vastuussa kokonaisuudesta!
- Muista, että joku muukin voi olla oikeassa - ja sinä väärässä!
- Muista, että joku muu voi osata kulloisenkin asian tai tehtävän paremmin kuin sinä!
- Uskalla kysyä neuvoa!
- Näy! Ole läsnä!
- Määrittele oma johtamistapasi ja -tyylisi ja ole sen toteuttamisessa johdonmukainen, mutta kuitenkin valmis tarkistamaan sitä tarvittaessa!
- Älä lupaa liikaa, mutta pidä lupauksesi!
- Johtaja viestii harvoin liikaa, mutta yleensä liian vähän!
- Kuuntele - ole oikeudenmukainen!
- Mieti, onko alaisesi epäonnistuminen ehkä sinun syytäsi: onko hän oikea henkilö tehtävään, onko hän motivoitunut oikein, saako hän sinulta tai työtovereiltaan tarvittavan tuen ja kannustuksen?
- Ole nöyrä - älä uhraa joukkuettasi omalle kunnianhimollesi tai urahaaveillesi!
 - toisaalta: on organisaatioita (varsinkin Ruotsissa), jotka vaativat mahdollisimman autoritaarista, jopa despoottista johtajaa, koska varsinkin ammattiyhdistys vaatii tiukan vastapoolin itselleen

Vanha viisaus:

Johtajan tärkein tehtävä on motivoida.

Henellin laki:

Se on johtaja, joka tekee sen mahdolliseksi.

Eli: Johtaja (intendentti, rehtori..) on vastuussa siitä, että olosuhteet onnistumiselle ovat otolliset.

Johtaja tekee omalla, useimmiten suurimmaksi osaksi näkymättömällä toiminnallaan mahdolliseksi sen, että lavalla soi hyvin. Jos muusikon ei lavalla tarvitse ajatella yhteisön ongelmia tai tuntea ahdistusta ympäristöstään, on johtaja toimiston väen ja muiden tukijoukkojensa kanssa onnistunut. Tällöin on luotu edellytykset sille, että tuote on kunnossa ja että se voidaan myydä. Muusikko on motivoitunut työhönsä ja orkesterin tehtävän täyttämiseen. Lavalla soi hyvin, töissä on hauskaa. Mutta vaikka lavalla soisikin hyvin, johtajalla itsellään saattaa olla monenlaisia ongelmia, joita hän ei todennäköisesti tuo esille.

Suomalaistutkimus orkestereiden hallinnosta⁶, jossa kyselyyn vastasi kaikkien suomalaisten yhdentoista ammattimaisen sinfoniaorkesterin hallinnollinen ja taiteellinen johtaja sekä muusikoita, paljastaa intendenttien johtamisongelmiksi työn monitahoisuuden, kiireen, hallintokokemattomuuden ja johtamistaitojen puutteen. Kapellimestarin ongelmista tuntuvimmat liittyivät yhteistyökykyyn, kunnallishallinnon tuntemiseen ja ammattitaitoon. Toimistot koettiin byrokraattisiksi orkesterin toiminnan kannalta.

Seuraavat sivut perustuvat omiin kokemuksiini sekä lukuisiin keskusteluihin.

Intendentti

Valinta

- sopimus
 - määräaikainen vai jatkuva
 - sopimuskauden pituus
 - palkka
 - sopimuksen sisältö (vrt. velvollisuudet)
 - sopimusta syytä tarkistaa, jollei se toimi toivotulla tavalla
- millaisen intendentin orkesteri tarvitsee / haluaa / valitsee:

⁶ Ritva Frisk: Kuka johtaa kaupunginorkesteria? Tutkimus johtamisesta ja vallasta, professioista ja konflikteista. Kunnallispolitiikan pro gradu -tutkielma. Tampereen yliopisto, kunnalistieteiden laitos, 1991.

- intendentistä riippuu, miten orkesteri toimii ja miten se matkaa kohti tulevaisuuttaan
 - intendentti on etulinjassa, vaikei välttämättä julkisuuden tähti
 - musiikkielämästä, liike-elämästä vai muualta?
 - visioija vai hyvä järjestelijä; päättäjä vai miettijä; riskinottaja vai tasaisen varma; kova vai pehmeä; pomo vai joukkueenjohtaja; minä vai me; diplomaatti vai jyrä; nöyrä vai karriäärityyppi rohkea vai arka jne.?
 - luovuus
 - ongelmanratkaisukyky ja -kokemus
 - kielitaito
 - suhdeverkosto
 - esiintymiskyky
 - mukava kaveri vai patruuna?
 - henkilökohtainen motivaatio?
 - kuinka monesta vaihtoehdosta orkesteri voi lopulta valita?

Intendentin persoona

- vastuunkanto, motivaatio
- kyky luottaa muihin
- luotettavuus
- yhteistyö
 - kapellimestarin kanssa
 - toimiston kanssa
 - muusikkojen kanssa
 - kaupungin johdon kanssa
 - sponsoreiden kanssa
 - ystävähdistyksen kanssa
 - muun musiikkiväen kanssa
- taso
 - verrattuna kehen?
- ajankäyttö
 - 80/20 -sääntö
 - toimistossa vai maailmalla
 - delegointikyky
 - kokoukset
- taiteellinen kokemus
 - hoitaako kapellimestari yksin?
- tavoitettavuus
 - kännykkä kiinni?

- julkisuuskuva
 - esiintymiskyky
 - rohkeus
- fyysinen ja henkinen kestävyys

Intendentin ongelmia⁷

- tuoreen intendentin lähtökohta tehtävässä vaikea
 - pitää yleensä "aloittaa alusta"
 - pitäisi olla sekä koulutusta että kokemusta
 - mistäs otat - kokeneeksi tulee vain kokemalla
 - koulutusta vähän?
 - johtajakokemuksen puute?
 - talouskokemuksen puute?
 - musiikkikokemuksen puute?
 - orientoitumisaika kv. tutkimusten mukaan uudessa työssä keskimäärin 8 kk (!), mutta tulosten pitäisi näkyä heti
 - omien ajatusten toteuttamisen aika vasta kuukausien kuluttua
 - aloittaako vauhdilla vai rauhallisesti?
 - odotukset usein suuret > pakko-onnistumisen paineet?
 - jos intendentti entinen muusikko, vaihto kollegasta esimieheksi usein vaikea puolin ja toisin
 - henkilökemiat - aluksi? - ristissä? (ks. joukkuerooliteoria)
 - valtataistelu toimistossa, koko organisaatiossa?
 - organisaatio tottunut erilaiseen, vaikea lähteä uusille raiteille?
 - oppositio, painostus?
 - uutta intendenttiä koetellaan tarkoituksellisesti?
 - edeltäjältä jääneet työt?
 - skismoja, luurankoja kaapissa?
 - julkisuus uusi kokemus?
 - kontaktiverkon luominen
 - kunnallispoliittisia paineita?
 - uskaltaisiko tunnustaa heikkoutensa?
 - uskaltaisiko pyytää apua?
- kokeneellakin intendentillä (joidenkin edellisten lisäksi) omat murheensa
 - vaatimukset muuttuneet ajan myötä
 - hallittava aina vain uusia alueita, esimerkiksi alati kehittyvä tietokone ja viestintätekniikka, uudet johtajuus- ja ihmissuhteenäkemykset
 - tyyppinä ei enää sopiva
 - "leader" vai "manager"

⁷ Perustuu omiin kokemuksiin, havaintoihin, keskusteluihin lukuisten intendenttien kanssa sekä Mv-kursseilta saatuun lisävalaistukseen

- ei jaksa enää niin kuin ”nuorena”
- vaikea delegoida tehtäviä
 - toimistoissa on hyvin vähän henkilökuntaa
 - ei ajallisia resursseja jakaa työtaakkaa
 - ei muita musiikkikoulutuksen saaneita
 - tunteeko organisaation ja sen jäsenten kyvyt?
 - mustasukkaisuus omista vahvuusalueista: ehkä vaikea tunnustaa, että muutkin osaavat
 - saavutusten myötä vaatimukset kasvavat
- seuraus: työpaineet kasvavat
 - täytyy pikemminkin valita, mitä ei tee kuin mitä tekee
 - perhe kärsii, ei vapaa-aikaa
 - kierre, henkinen ja fyysinen stressi, burn out? (ks.mv6.)
- myös työnantaja voi kävellä intendentin yli
- kukaan muu ei tiedä, mitä ja miten paljon intendentti tekee tulosten eteen
- motivaatio?
 - pieni palkka, suuri vastuu
 - intendentin palkka monissa orkestereissa jäännö, joka ei ole verrannollinen esim. teatterien hallintojohtajien palkkoihin - korotusta pelkäävät esim. kaupunginjohtajat henkilökohtaisesti, koska he eivät aina tiedä, mitä orkesteri tai intendentti tekevät ja miten orkesteria voisi käyttää parhaiten kaupungin hyväksi (ks. Orkesterin tehtävät)
 - kokonaisvastuussa olevan intendentin palkka ei usein ole orkesterin palkoista lähimainkaan korkein
 - ei ylenemismahdollisuutta, ei kehtaa tai ei enää voi palata entiseen työhön (muusikoksi?)
 - paineet, murheet
 - saako edes kiitosta?

Kaikesta tästä huolimatta on ihmisiä, jotka hakeutuvat intendentteiksi. Koska olet itse viimeksi tehnyt intendentin olon helpommaksi? Entäpä vaikeammaksi?

Taiteellinen johtaja - ylikapellimestari - kapellimestari

Valinta

- ristiriita: managementissä "kuin orkesteri" on ihanne
- termit: taiteellinen johtaja / ylikapellimestari / kapellimestari / päävierailija / vierailija / kunniajohtaja
 - velvollisuudet
 - oikeudet
- sopimus
 - määräaikainen vai jatkuva
 - sopimuskauden pituus
 - viikkojen määrä
 - palkka / palkkio
 - sopimuksen sisältö (vrt. velvollisuudet)
 - sopimusta syytä tarkistaa, jollei se toimi toivotulla tavalla
- millaisen kapellimestarin orkesteri tarvitsee / haluaa / valitsee:
 - mielestäni orkesterin tulisi valita sellainen kapellimestari, joka istuu orkesterin tulevaisuuden visioihin:
 - mitä ORKESTERI haluaa tulevaisuudelta?
 - kuka voi johtaa sen kohti tavoitteitaan?
 - kenestä on orkesterille hyötyä?
 - hyvä rakentaja vai soinnin luoja vai harjoittaja vai kouluttaja vai tulkitsija vai yhden soitinryhmän taitaja vai ihmistuntija vai innostaja?
 - mukava kaveri vai raudanluja diktaattori?
 - onko orkesteri kapellimestarin oma soitin?
 - henkilökohtainen motivaatio?
 - kuinka monesta vaihtoehdosta orkesteri voi lopulta valita?

Kapellimestarin persoona

- vastuunkanto, motivaatio
- yhteistyö
 - intendentin kanssa
 - muusikkojen kanssa
 - kaupungin johdon kanssa
 - sponsoreiden kanssa
 - ystävähdistyksen kanssa
 - muun musiikkiväen kanssa

- taso
 - verrattuna kehen?
 - harjoitukset ja esiintymiset
 - puhuuko liikaa harjoituksissa, käyttääkö ajan tehokkaasti
 - iltamissa vai nyt?
 - käyttääkö ajan tarkkaan
 - ohjelmistotuntemus puutteellinen (nuoret)
 - kehittyminen: orkesteri voi mennä ohi tai jäädä jälkeen
 - motivaatio puolin ja toisin
- ajankäyttö
 - jääkö aikaa suunnitteluun ja yhteiseen pohtimiseen?
 - kokoukset
- taiteellinen suunnittelu
 - yksin vai yhdessä?
- tavoitettavuus
 - asuinpaikka
 - kommunikointi
 - henkilökohtaisesti vai puhelimella, faxilla, e-postilla, agentin välityksellä, kirjekyyhkyn avulla
- julkisuuskuva
 - naistenlehtien sankari vai jöröjukka
 - sponsoritilaisuudet
- fyysinen ja henkinen kestävyys?

Entäpä sitten vierailevat kapellimestarit?

Johtajan vaihtuminen ja vaihtaminen

"On vaikea löytää **lypsäjää** kollektiivitalle,
mutta **byrokraatin** löytäminen ei ole milloinkaan vaikeaa -
vaikka byrokraatti olisi pääministeri."

Valko-Venäjän kiistelty presidentti Aljeksander Lukashenka, kun pääministeri Mihail Tshigin oli uhannut erota tehtävästään (Helsingin Sanomien mukaan).

Niinpä niin - haetaanko orkesterille lypsäjää vai byrokraattia johtajaksi?

Liike-elämässä on aivan tavallista, että johtajat vaihtuvat tai johtajia vaihdetaan tiuhaankin, suuren tai vähäisen julkisuuden kera - urheilusta ja joukkueiden valmentajista puhumattakaan ("on vain kahdenlaisia jääkiekkovalmentajia, niitä, jotka on erotettu ja niitä, jotka erotetaan"). Jos yhteistyö ei pelaa, on toki helpointa vaihtaa johtaja kuin koko työyhteisö.

Myös intendentin itsensä olisi terveellistä analysoida oma tilanteensa vaikeuksien koittaessa, sillä jokainen päivä "väärässä" työpaikassa tekee elämästä nauttimisen vaikeammaksi ja vaikuttaa omalta osaltaan siihen, että lavalla ei soi niin hyvin kuin mahdollista. Tilanne vaatii kuitenkin tarkkaa, objektiivista analyysia, jossa saattaisi olla hyvä pyytää paikalle ulkopuolinen asiantuntija.

Kauhuesimerkki intendentin (toimitusjohtajan) valinnasta: Malmön Sinfoniaorkesteri haki uutta toimitusjohtajaa. Haastatteluun kutsuttiin muutama kandidaatti. Haastattelun pitivät johtokunnan puheenjohtaja ja varapuheenjohtaja. Kukaan orkesterilainen taikaan toimiston työntekijä ei saanut tietää edes, ketkä olivat ehdokkaina. Päätös tehtiin henkilökuntaa kuulematta. Onnistumisen edellytykset eivät olleet hyvät kummallekaan osapuolelle. Yhteistyö ei kestänyt pitkään.

Kun on selvää, että johtaja ei jatka enää sopimuskautensa loppumisen jälkeen, on uuden rekrytointi aloitettava hyvissä ajoin, kapellimestarin mieluiten vähintään kaksi vuotta ennen, intendentin mielusti ainakin vuotta ennen. Mikäli kapellimestariehdokkaat eivät ole vierailleet orkesterin johtajana, heille täytyy löytää vierailuviikkoja - mikä saattaa olla toivotonta kahden vuoden varoitusajalla. On kuitenkin välttämätöntä verrata eri ehdokkaita, myös niihin, jotka eivät tule kyseeseen. Mikäli henkilösuhteet ovat kunnossa, olisi uuden intendentin hyvä tehdä jonkin aikaa töitä vanhan kanssa, vähintäänkin luurankojen siivoamiseksi kaapeista.

Uuden omaksuminen

Vaikka tekisit johtajana mitä, on organisaatiossasi (melkein) aina niitä, jotka vähät välittävät tai eivät halua tai eivät edes yritä. Varsinkin jos yrität muuttaa totuttuja tapoja. Tai peräti asenteita. Tai arvoja. Jos onnistut ensin pienissä asioissa, olet johtajana matkalla kohti suurta menestystä.

Uuden omaksuminen ei ole vaikeaa, vaikeaa on vanhasta luopuminen.
Vanha totuus

Kun muutoksen tuuli puhaltaa, jotkut rakentavat tuulisuojan, toiset tuulimyllyn.
Kiinalainen sananlasku

Optimisti näkee jokaisessa ongelmassa mahdollisuuden, pessimisti näkee jokaisessa mahdollisuudessa ongelman. Tuntematon

Happiness can be achieved by using your patience.
Onnenkakun viesti kiinalaisessa ravintolassa Lontoossa (v.1979)

Salasana: Taimaus (timing) - oikeaan aikaan oikeassa paikassa.
Nykyelämän perustotuuksia

Miten joukkue ottaa uuden jäsenen vastaan? Miten vanha hyvästellään?

Katso myös kohta mv6. Viihtyvyyt!

Konserttimestari

Konserttimestari on orkesterin tärkein muusikko, joka vastaa orkesterista kapellimestarille. Hän vastaa myös orkesterin ryhdistä niin harjoituksissa kuin esiintymisissä.

Olin mukana omien orkestereideni konserttimestarin hakuprosessissa ja sain ihmetellä niiden erilaisuutta. Nämä kaksi huippuorkesteria hakivat aivan erilaisia ihmisiä tärkeimmälle paikalleen! Niinpä onkin turhaa yrittääkään luoda ihannekuvaa täydellisestä konserttimestarista, koska tämän kuvan luovat orkesterista itse – ehkäpä vasta vuosikausien yhteistyön aikana.

Muusikoiden kiinnittämisessä orkesteriin ratkaisevana tekijänä ovat yleensä soittajankyvyt. Olen vakavasti pohtinut sitä, pitäisikö muidenkin kuin konserttimestarin kiinnittämisessä ottaa huomioon myös ”joukkueroolit”, voihan yksikin joukkueen jäsen murtaa me-hengen ja tehdä yhteispelin mahdolliseksi, sitä tehokkaammin, mitä pienemmästä orkesterista on kysymys. Yleensä kandidaateista ainakin

jotkut tunnetaan myös "tyypeinä", mikä aina vaikuttaa lopputulokseen, mutta puhtaat tekniset soittotaidot ovat kuitenkin ratkaisevia. Jokaiseen sellaiseen muusikkokiinnitykseen, jolloin uusi tulokas ei ole aiemmin soittanut tässä orkesterissa, kuuluu itsestäänselvästi muutaman kuukauden koeaika. Se kertoo, millainen tulokas on joukkueroolissaan. Mutta ehkä joku toinen hakijoista, jonka soittotaito arvioitiin ehkä vain hitusen huonommaksi kuin valitun, olisi voinut olla joukkueroolissaan niin vahva, että orkesterin saama kokonaishyöty olisi ollut suurempi.

Konserttimestarin valinta

Huomioon on otettava ainakin

- soittotaito
 - orkesteri, soolo, kamarimusiikki
- "liidatus" eli tapa elehtiä ja "johtaa"
- henkinen johtajuus
- hengenluonti
- yhteistyökyky
- vastuun kantamisen edellytykset
- kokemus (tosin ei välttämättä, koska konserttimestariksi voi "syntyä")
- kielitaito (kyky kommunikoida kapellimestarin sekä orkesterin kanssa)

Luottamuselimet

- valtuuskunta
 - intendentin läheisin yhteistyöelin, jonka asema kannattaa miettiä huolella: vain vaikeuksissa vai jokaviikkoinen keskusteluryhmä, jolle kaikki asiat viestitään?
- ohjelmistotyöryhmä
 - kapellimestarin tärkein työrukkonen, jossa konserttilavan valtava asiantuntemus ja energia tiivistyy
- koesoittolautakunta
- muut työryhmät
- maalivahtiryhmä (ks. s. 144)
- luottamusmies

2. Tehtävä

Riippuu siitä, joka kävelee ohitse,
tuleeko minusta hauta vai aarre,
puhunko minä vai vaikenen.
Se riippuu vain sinusta.
Ystäväni, älä käy sisään toiveitta!

Paul Valéry,
Pariisin Ihmisyyden museon
sisäänkäynnin yläpuolella

Miksi olemme olemassa? To be or not to be? Orkesterin tehtävä on pitää konsertteja. Silloin tällöin, säännöllisesti. Muutamalle sadalle, muutamalle kymmenelle tai muutamalle kymmenelle kuulijalle. Niinkö?

Orkesterin tehtävä on tehdä kuulija onnelliseksi. Esimerkiksi konsertissa. Orkesterin tuotteista tärkein on juuri konsertti. Mutta orkesteri voi tehdä monen muunkin kuin konserttikuulijan onnelliseksi: lehtimiehen, kaupunginjohtajan, jalkapalloilijan, naapurin, presidentin, veronmaksajan. Ja muusikon.

Siis toisin oli ennen, kun kaupunki vielä pystyi pitämään omaa orkesteria vain sitä varten, että joukko veronmaksajia saisi kokea elämyksiä, silloin tällöin. Mutta ajat ovat muuttuneet. Orkesterin tehtävän täytyy olla toisenlainen. Kaikki julkisin varoin toimivat laitokset ovat saaneet tehtävän, jota ne täyttävät Näkökulma olkoon erilainen kuin vielä vanhoina, hyvinä aikoina, jotka eivät ole niin kaukana. Siis:

Veronmaksaja
antaa orkesterille
lainan, vuodeksi kerrallaan.

Orkesterin tehtävä on maksaa laina takaisin, hyvällä korolla.

Henellin
kolmas laki

Eli: Raha ei kasva puussa
Eikä yleensä kasva ylipäätäänkään.

Mutta kun kaupunki edustaa veronmaksajaa hänen rahojensa sijoittamisessa, sen on vastattava omalta osaltaan niiden tuotosta tekemällä kaikkensa orkesterin ja sen näkyvyyden eli oman PR:nsä sekä orkesterin tason kehittymisen eteen. Tällöin orkesterin on myös osoitettava olevansa luottamuksen arvoinen. Kun päätös orkesterin olemassaolosta on kerran tehty, sen eteen on myös luottamushenkilöiden tehtävä työtä. Se ei välttämättä merkitse lisäkustannuksia. Asenteen muutosta, ehkä. Ja lisätuloja kaupungille, ehkä. Lisää korkoa veronmaksajien rahoille, varmasti.

Orkesterin tehtävät⁸:

A. Esittävän ja luovan säveltaiteen kulttuuriperinnön vaaliminen

1. Julkiset esiintymiset
2. Musiikin taltiointi
 - levytykset, radio- ja tv- ym. taltiointit
3. Kulttuuriperinnön vaaliminen, edistäminen ja puolustaminen - sen puolesta taisteleva
 - musiikin esittäminen ja tilaaminen
 - muusikkojen kasvatusta (orkesterimuusikot, kapellimestarit, solistit)
 - esikuva nuorille musiikinopiskelijoille
 - vaikuttaminen musiikkielämässä
 - päättäjiin vaikuttaminen
 - aloitteiden teko ja keskustelun virittäminen
4. Musiikkikasvatusta, yleisökasvatusta, yleisön kiinnittäminen
 - musiikin kuluttajien ja vaikuttajien kasvatusta
 - lapsi- ja nuorisotyö
 - yhteistyö koulujen ym. kanssa
 - omat ja yhteisprojektit
 - aikuistyö
 - ystävähdistys ym.
 - omat ja yhteisprojektit

B. Sosiaalis-yhteiskunnallinen tehtävä

1. Musiikin ja sen arvomaailman tarjoaminen elämäntavaksi
 - musiikin levittäminen kulttuurimuotona
 - musiikkielämyksien tarjoaminen
 - vaihtoehto vapaa-ajan käytölle
2. Alueellinen, valtakunnallinen ja kansainvälinen vaikuttaminen
 - paikkakunnan hyvinvoinnin edistäminen
 - alueellisen ja valtakunnallisen kulttuurielämän vilkastuttaminen
 - kansainvälinen toiminta
 - vastaaminen yhteiskunnan edellyttämistä musiikkitarpeista
3. Työllistäminen ja omasta henkilöstöstä vastaaminen
 - motivoivan työn ja viihtyisän työympäristön tarjoaminen
 - henkisen ja fyysisen kunnon ja terveyden vaaliminen, sairauksien ja vaivojen ehkäisy
 - kouluttaminen
 - harrastustoiminnan edistäminen

⁸ Maalivahtimallin mukaan (1996, täydentynyt 1997)

C. Yhteistyö (toiminnallinen, taloudellinen, henkinen)

paikallisesti, alueellisesti, valtakunnallisesti ja kansainvälisesti

1. Kaupungin laitokset

- kulttuurilaitokset
- muut laitokset

2. Musiikki- ja muu taideala

- konserttitalot ym.
- muut orkesterit
- kuorot, yhtyeet
- säveltäjät, kapellimestarit, solistit, muut muusikot
- järjestöt ja yhdistykset
- festivaalit ja tapahtumat
- levy-yhtiöt
- agentuurit

3. Oppilaitokset ja koulut

- konservatoriot, musiikkiopistot ja -koulut
- muut taideoppilaitokset
- muut koulut
- muut oppilaitokset

4. Ystäväyhdistys tms.

- oma
- muut
- ystäväyhdistysten liitto

5. Seurakunnat

6. Järjestöt ja yhdistykset

- taide- ja kulttuuriyhdistykset
- urheiluseurat
- rotaryt, lionsit ym., hyväntekeväisyysjärjestöt
- SPR, Maailman luonnonsäätiö ym.
- muut yhdistykset ja järjestöt

7. Viestimet

8. Yritykset

- sponsorit
- muut

9. Ministeriöt, keskusvirastot

10. Koulutus- ja terveydenhuoltopalvelujen tuottajat

11. Palveluiden osto

- konserttitalot ym.
- kirjapainot
- mainostoimistot
- kustantajat
- agentuurit
- muut suunnittelu- ja asiantuntijapalvelut

D. PR-työ, "markkinointiosastona" toimiminen,

1. Profilointi ja PR, edustaminen, tiedottaminen ym.

- kaupunki
- valtio
- sponsori
- levy-yhtiö
- erityisprojektit (esim urheilun)

2. Paikkakunnan vetovoimatekijä

- yritysten hakeutuminen
- veronmaksajien muuttaminen
- matkailu
- erityishankkeet (esim. kongressit ja urheilutapahtumat)

E. Viestintä

- kaikki orkesterin työ on viestintää!

Orkesterin on tehtävä itsensä tarpeelliseksi (ks. TUT-periaate, mv10.) yhteiskunnalle omalla toiminnallaan, tehtävänsä täyttämällä. Tehtävä on siis nähtävä hyvin laajasti "perustehtävän" lisäksi. Nämä eri yleisöt ovat toiminnan kohde, ne, joiden puolesta ja joiden hyväksi - mutta myös omaksi hyväkseen - orkesteri täyttää tehtävänsä, saamaansa tehtävää. Mukana on myös päätöksentekijöitä ja niitä, joita omat päätökset koskevat sekä mielipidevaikuttajia. Tämän laajan tehtävän mahdollisimman tasokas täyttäminen on erinomaisen vahva kilpailuase niin paikallisesti kuin valtakunnallisesti, jopa kansainvälisesti.

"Eriäinen", "kiinnostava" toiminta on menestyksen avain. Se vaatii määrätietoista, yhdessä tehtävää, kaikkien Maalivahtimallin PANOSTUS-puolen kohtien (mv1-7) toteuttamista, jotta TUOTOS-puolella (mv8-12) voitaisiin odottaa kunnan palkintoa. Parasta on että töissä on hauskaa. Silloin lavalla soi hyvin.

3. Taso

Laatua on vaikea määritellä, mutta se on aina helppo havaita.

Ties kuka on lausunut, mutta haiskahtaa "ikuiselta totuudelta"

- kolme tasoa
- kuka on Paras?
- kuka mittaa, mustapartainen mieskö? (eli joku, joka luulee julkisesti olevansa oikeassa)
- mikä mittari?
- kehen verrataan?
- miltä kuulostaa, miltä näyttää, miltä tuntuu - taso x 12-

Kolme tasoa

(Kuulostaa melkein kolmelta tenorilta - anteeksi. Mutta kyllä heilläkin on jotakin tekemistä musiikin kanssa.)

- orkesterin taso kokonaisuutena, "laitoksena" (kaikki 12 kohtaa)
- taiteellinen taso (yleisessä kielenkäytössä "orkesterin taso")
- yhteisön jäsenten taso

Kuka on paras?

Henellin laki:

Ei ole kiinnostavaa, mikä orkesteri on

paras.

Parasta on, että orkesteri on kiinnostava.

Eli: Orkesterin tulee omalla toiminnallaan tehdä itsestään niin kiinnostava, että se on vähintään omassa kaupungissaan parempi kuin Berliinin Filharmonikot.

Sillä: Jokainen orkesteri on *ensisjaisesti* oman kaupunkinsa orkesteri. Yhtäkään orkesteria ei liene perustettu musiikkikriitikkoja varten.

Mutta: Jos jostakin orkesterista sattuu tulemaan kiinnostava koko maailmassa, on se kiinnostavampi - ja tarpeellisempi - myös kotikaupungissaan.

Silti: Kukaan ei voi määrätä, mikä orkesteri on paras. Vaikka moni yrittääkin.

Keinot olla kiinnostava? Tulevaisuuden avain!

Täytyy tehdä töitä ja on rotuttava massasta. -

Mato Valtosen,
Leningrad Cowboysin johtohahmo⁹

Pitää olla jotakin, josta muistetaan.

Maailmanmestaruus tai ei, se vapauttaa kun on antanut kaikkensa.

Curt Lindström, Suomen kai kaikkensa antaneiden jääkiekkoilijoiden MM-valmentaja

Huono soittaminen ei voi olla ammattimuusikon tavoite. Arkipäivää se ehkä on. Riittääkö motivaatio pitää omaa tasoa yllä? Onko orkesterin taiteellinen taso jämähtänyt paikalleen? Onko orkesteri ajanut kapellimestarinsa ohi taiteellisesti? Eikö hallinto toimi? Onko liian myöhäistä enää yrittää uudestaan - yrittää löytää halu tehdä itse enemmän, tukea naapurina, ryhmää, koko joukkuetta, ottaa vastuuta? Jaksaisiko vielä antaa kaikkensa?

Mitä enemmän harjoittelen, sitä onnekkamaksi tulen.

Gary Player, onnekas golflegenda.

Mutta jaksako sitä enää uskoa lindströmmejä tai pleiöreitä, kun ei huvita enää harjoitella? Olisiko siitä joukkuehengestä apua?

Miten tasoa mitataan?

Tärkeätä on, että orkesterin taiteellista kehitystä verrataan itseensä ja että muusikot itse analysoimaan kuulemansa ja tuntemansa, niin fyysisesti kuin henkisesti. Ei kannata verrata Berliinin Filharmonikoihin, vaan omaan edelliseen suoritukseen. Yhteishengenkin kannalta on hyödyllistä tottua arvioimaan suoritus, yhdessä.

Oma menetelmäni orkesterin tason ja sen kehityksen mittaamiseen on seuraavilla sivuilla esiteltävä ^{mv}Orkesterin tasoindeksi.

⁹ Mato Valtosen haastattelu Gramex-lehdessä 2/94

Orkesterin tasoindeksi ¹⁰

Tavoitteisiin pyrkiminen on hyvin vaikeata, ellei peräti mahdotonta, jos niitä kohti etenemistä ei voi mitata. Niinpä halusin yrittää kehittää mittaamenetelmän myös orkesterin taiteellista kehitystä varten. Tulokseksi syntyi Orkesterini tasoindeksi, mittaamaan orkesterin taiteellista tasoa ja sen kehitystä numeraalisesti ja selkeästi eli siis myös tieteellisesti.

Orkesterin tason mittarina sanalliset adjektiivit ovat ympäriryöreyttä ja epätarkkoja ja niitä on vaikea asettaa yksiselitteisesti paremmuusjärjestykseen. Samalla halusin kehittää menetelmän, jolla jokainen muusikko voisi arvioida omaa suoritustaan ja samalla totuttautua ylipäättään siihen, että siihen *voi* ja *kannattaa* kiinnittää huomiota. Samalla tulokseksi saadaan oman soittosuorituksen tavoitteellinen parantaminen: kun tottuu heti konsertin jälkeen ensin miettimään suoritustaan ja sitten kirjoittamaan tulokset paperille, ollaan käsittäkseni luotu edellytykset yksittäisen muusikon soittosuorituksen yksittäisten osioiden arvioinnille, sille, että jo tämä arviointi motivoi ensin kiinnittämään huomiota niihin ja sitten parantamaan niitä, mikä taasen vaikuttaa soittosuorituksen kokonaisuuteen ja sitä kautta koko orkesterin soiton tason paranemiseen. Parasta olisi heti konsertin jälkeen kokoontua muutamaksi minuutiksi oman ryhmän kesken arvioimaan konserttia - tämän pohdinnan tulos kirjataan "konserttilomakkeen" "mitä erityistä -" -kohtaan. Arviointi luo edellytykset laajemmallekin keskustelulle. Yksi orkestereiden suurimpia ongelmia on se, että asioista ei ole totuttu keskustelemaan tai että keskustelulle ei ole ollut luontaista aikaa, paikkaa tai menetelmää. Tasoindeksin kanssa askartelu tuottaa hyvän verukkeen hedelmälliselle keskustelulle: "Ai, että sinä olet tuota mieltä! Minusta taasen..." tai "Sinun g-kielesi soi tänään erityisen aistikkaasti...".

Tason mittaamisessa on kuitenkin mieltä vain siinä tapauksessa, että tason parantamiselle annetaan selkeitä tavoitteita. Tasoindeksin kautta tavoite saa sekä numeraalisen että verbaalisen määrittelyn. Äänenjohtajan tehtävä on vastata yhdessä koko ryhmän kanssa niistä menetelmistä, millä ryhmän tavoitteet saavutetaan. Tavoitteista on hyvä keskustella säännöllisesti koko orkesterin kesken. Maalivahtiryhmän vastuulla on ryhmäindeksien kerääminen ja niiden keskiarvon eli orkesterin tasoindeksin laskeminen sekä -erittäin tärkeätä - tulosten tiedottaminen koko orkesterille.

Tasoindeksi ja ylipäättään numeraalinen mittaaminen mahdollistavat tietenkin tulosten manipuloinnin tai ns. läskiksi panemisen, mihin riittää yksikin pila-arvio. Mikäli ryhmät keskustelevat avoimesti kunkin jäsenensä arviosta, tältä vältytään. Kun tasoindeksistä alkaa lavalla kuulua tuloksia, numeroilla näpertely motivoi muusikkoa yhä paremmin.

¹⁰ Oma menetelmäni vuodelta 1996 ©. Se on jonkin verran tarkistunut kurssien mittaan.

Ääriarvolomake: mittarin kalibrointi

Aluksi pyritään kalibroimaan mittarit eli löytämään ääriarvot mittaamiselle.

Lomakkeella käytetään arvosanoja 0-0,5-1-1,5-2-2,5-3-3,5-4-4,5-5.

Koska jokainen muusikko mittaa suorituksen omalla asteikollaan, on mahdotonta - ja tarpeetontakin - löytää yhteisiä ääriarvoja. Tämä ei sitä paitsi vaikuta lopputulokseen, koska jokainen mittaa aina vain oman asteikkonsa mukaan.

Mittari kalibroidaan *ääriarvolomakkeella*.

Legendaarinen konsertti - pistemäärä 5

Mittarin yläpään merkkipaaluksi etsitään sellainen konsertti viiden vuoden ajalta, jolloin kaikki on siinä konsertissa tuntunut onnistuvan parhaalla mahdollisella tavalla - eli että mielihyvä omasta ja koko konsertin onnistumisesta on ollut mitä suurin. Jos tällainen kokemus on muistissa, konsertti nimitetään legendaariseksi ja sille annetaan asteikon ylärajan pistemäärä 5. Mikäli tällaista riemukasta esiintymistä, jossa kaikki on onnistunut, ei ole omalle kohdalle sattunut, voi sen tuloa toivoa tulevaisuudessa. Tällöin tyydytään seuraaviin kahteen mittakeppiin. Huomautettakoon, että itselleen voi asettaa legendaarisen konsertin merkin myös omista soittokokemuksista muissa orkestereissa.

Vuoden paras konsertti - pistemäärä 4 (mikäli mahdollista)

Mikäli edellisen kokonaisen konserttivuoden (kaksi kautta) aikana on ollut esiintyminen, jota todellakin voi kuvata vuoden parhaaksi ja jossa kaikki on onnistunut erinomaisesti (ja vain se viimeinen pisara ja yleinen hyvinolontunne on puuttunut), asetetaan se asteikolle pistemäärän 4 kohdalle. Mikäli tuntuu siltä, että vuoden paras konsertti ei ansaitse pistemäärää 4, voidaan sille antaa alemmatkin pisteet, esimerkiksi 3. Pääasia on, että siitä kuitenkin saadaan selkeä mittakeppi tuleville konserteille.

Vuoden huonoin konsertti - pistemäärä 1

Vuoden huonoin konsertti on kokemukseni mukaan helpompi määrittää kuin legendaarinen ja vuoden paras. Annettakoon sille sitten niinkin huono pistemäärä kuin 1 (ellei ole sitten sellainen soittajisto, että huonoinkin on vain vähiten paras; tällöin voi pisteet arvioida oman tuntemuksen mukaan). Huonoimmassa konsertissa on olo ollut kurja. Muistettakoon kuitenkin, että pistemäärän 1 alapuolelle jäävät vielä 0,5 ja 0.

Ääriarvolomakkeelle kirjataan vielä pyydetyt yksittäistiedot sekä lyhyt arviointi omien valintojen perusteista.

mv Orkesterin tasoindeksi

© Tero-Pekka Henell

Ääriarvolomake

Legendaarinen konsertti!

Ajankohta: _____ Paikka: _____ Yleisömäärä: _____

Kapellimestari: _____ Solisti: _____

Pisteet: _____ (Lomakkeella 5 pistettä, mikäli mahdollista)

Ohjelma: _____

Mikä konsertista teki niin upean?

Soitantovuoden 199_ - 199_ paras konsertti

Ajankohta: _____ Paikka: _____ Yleisömäärä: _____

Kapellimestari: _____ Solisti: _____

Pisteet: _____ (Lomakkeella 4 pistettä, mikäli mahdollista)

Ohjelma: _____

Mikä konsertista teki erityisen hienon?

Soitantovuoden 199_ - 199_ huonoin konsertti

Ajankohta: _____ Paikka: _____ Yleisömäärä: _____

Kapellimestari: _____ Solisti: _____

Pisteet: _____ (Lomakkeella 1 piste, mikäli mahdollista)

Ohjelma: _____

Mikä konsertista teki erityisen huonon?

Konserttilomake: konserttikohtainen arviointi

Konserttilomakkeelle kukin muusikko kirjaa heti konsertin jälkeen omiin sarakkeisiinsa- ääriarvolomakkeen mittakeppien mukaisesti - pallukalla täysien tai puolikkaiden pisteiden kohdalle arvionsa

- omasta henkilökohtaisesta suorituksesta oman ryhmänsä riville (muusikkoindeksi)
- lomakkeen alalaitaan siitä, mikä oman ryhmän esiintymisessä oli erityistä (sanallisesti)
- siitä, mikä oman soitinperheen esiintymisessä oli erityistä (sanallisesti)
- erikseen myös oman soitinperheen mahdollisista sijaisista ja avustajista
- halutessaan myös muiden soitinperheiden esiintymisestä (sanallisesti)
- kapellimestarista
- mahdollisista solisteista
- mahdollisesta kuorosta
- lopuksi myös salista, yleisöstä (tunne!) ja konsertin ohjelmasta

Konsertin jälkeen äänenjohtaja kerää muusikoidensa lomakkeet ja toimittaa ne Maalivahtiryhmälle, jota hän voi auttaa laskemalla valmiiksi keskiarvon oman ryhmän suorituksesta eli ryhmäindeksin. (Äänenjohtajalle saattaa olla helpompaa kerätä tiedot yhdelle lomakkeelle, jolle kaikki merkitsevät oman symbolinsa pistemääränsä kohdalle.) Maalivahtiryhmä laskee kaikkien ryhmien ryhmäindekseistä koko orkesterin keskiarvon eli konsertti-indeksin. Lomakkeiden muut tiedot tallennetaan myöhempää käyttöä varten. Ryhmän on syytä jättää itselleen kopio omasta paperistaan myös sanallisten arvioiden takia. Omasta tasostaan ja kehityksestään kiinnostunut ryhmä voi jatkuvasti kerätä omia tietojaan talteen samoin kuin yksittäinen muusikkokin. Mv-ryhmä laskee myös kapellimestari-indeksin ja muut keskiarvot.

Mv-ryhmä tiedottaa tulokset esimerkiksi orkesterin (suljetulla, ks. Viestintä) ilmoitustaululla mahdollisimman nopeasti.

mvOrkesterin tasoindeksi *Konserttilomake* ©Tero-Pekka Henell

Päivämäärä: _____

Nimet:		1	2	3	4	5
KAPELLIM.:						
SOLISTI(T):						
KUORO:						
ORKESTERI: Huom.						
Kons.mestari						
I viulu						
II viulu						
Alttoviulu						
Sello						
Kontrabasso						
Jousten sij/av.						
Mitä erityistä jousten esiintymisessä						
Huilut						
Oboet						
Klarinetit						
Fagotit						
Ppuh.sij/av.						
Mitä erityistä puupuhalt. esiintymisessä						
Trumpetit						
Käyrätorvet						
Pasuunat						
Tuuba(t)						
Vaskien sij/av						
Mitä erityistä vaskien esiintymisessä						
Lyömäsoitt.						
Harppu						
Piano/kosk.s.						
Sij./av.						
Mitä erityistä muiden esiintymisessä						
SALI:						
YLEISÖ:						
OHJELMA:						
Mitä erityistä oman ryhmäni esiintymisessä						

Kausilomake - koko kauden näkymät

Koottuaan konserttilomakkeiden tiedot ja laskettuaan konsertti-indeksin, Mv ryhmä kirjaa tulokset kausilomakkeelle. Siitä alkaa myös heti piirtyä kausikäyrä eli konsertti-indeksiä vastaavien pallukoiden väliin vedetyistä janoista muodostuva profiili, joka kertoo kauden nousut ja laskut sekä summittaisen keskimääräisen tason; tarkan kulloinkin voimassa olevan lukuarvon Mv-ryhmä ilmoittaa kohdassa ka. eli keskiarvo. Rivien alkuun merkitään konsertin päivämäärä sekä kapellimestarin nimi.

Kauden päätyttyä lomake monistetaan ja jaetaan kaikille. Tällöin Mv-ryhmä on merkinnyt alalaitaan jauden parhaan ja kauden huonoimman konsertin päivämäärän ja indeksin, koko kauden indeksin sekä seuraavan kauden indeksitavoitteen.

Jokainen muusikko ja jokainen ryhmä voi pitää pitää kirjaa omasta konserttikaudestaan omalla lomakkeellaan.

Lähtöarvot: seuraavan kauden tavoitteet

Kun Mv-ryhmä on saanut kausi-indeksin lasketuksi, määrätään seuraavalle kaudelle lähtöarvot tavoitteiksi.

Kauden huonoin konsertti: ei saa olla huonompi kuin tämän kauden huonoin (jonka indeksi on toivottavasti korkeampi kuin 1,00 eli edellisen vuoden huonoimman konsertin); eli alaraja asetetaan huonoimman konsertin indeksin kohdalle, piirretään kausilomakkeeseen pystyviiva sen kohdalle ja sovitaan, että sen alle ei enää mennä.

Kauden paras konsertti: täytyy olla parempi kuin tämän vuoden parhaan konsertin (jonka indeksi on toivottavasti korkeampi kuin 4,00 eli edellisen vuoden parhaan konsertin).

Kausi-indeksi: täytyy olla parempi kuin päättyneen kauden; piirretään kausilomakkeeseen pystyviiva indeksin kohdalle ja asetetaan tavoitteeksi päästä mahdollisimman usein tämän viivan oikealle puolelle. Kaudelle voi asettaa tavoiteindeksin, joka on esim 0,50 pistettä edellisen kauden indeksiiä korkeammalla.

Legendaarinen konsertti: legendaarisen tasolle yltäviä konsertteja pyritään saamaan ainakin kerran kaudessa.

Yleistavoite: jokainen alkava kausi on aina parempi kuin edellinen, jolloin jokainen vuosi on parempi kuin edellinen vuosi. Jokainen kuukausi on parempi kuin edellinen, samoin jokainen viikko. Tällöin jokainen työpäiväkin voi olla parempi kuin eilinen.

Kauden päätteeksi pidetään tasoindeksistä palaveri ensin ryhmittäin, sitten yleiskeskustelu, jossa pohditaan

- mikä teki parhaasta konsertista parhaan
- mikä teki huonoimmasta konsertista huonoimman
- mitkä mahdolliset legendaariset konsertit kohotetaan "Hall of Fameen" ja mikä teki niistä legendaarisia
- kapellimestarien vaikutuksia
- muita erityisiä tasoon ja sen vaihteluun vaikuttaneita seikkoja
- koko kauden tasokäyrän tasaisuuden tai mutkittelun ansioita tai syitä
- seuraavan vuoden tavoitteita

Keskustelun tulokset kirjataan ja jaetaan jokaiselle. Kapellimestari-indeksistä orkesterin intendentti ja kapellimestari voivat tehdä johtopäätöksiä tulevia kiinnityksiä ajatellen.

Omista suorituksistaan kirjaa pitänyt muusikko voi myös itse pohtia samoja asioita.

Näitä tavoitteita noudattamalla koko tasokäyrä siirtyy vähitellen oikealle, kauemmas 1:stä, lähemmäs 5:tä. Kun lavalla näin soi entistä paremmin, myös töissä on hauskeempaa.

Orkesterin kuntokäyrä

Orkesterin toiminnan kokonaisuutta mitataan Orkesterin kuntokäyrän avulla. Siinä jokainen yhteisön jäsen arvioi jokaisen Maalivahtimallin johdan toimivuutta allaolevien ohjeiden mukaisesti piirtämällä pallukan arvosanojen pystyviivojen päälle. Tällä kertaa käytetään vain kokonaislukuja (1-2-3-4-5).

Kun tulokset on saatu, asetetaan jokaiselle kohdalle erikseen tavoite ja niiden keskiarvoksi kokonaisuuden kuntoindeksi. Seuraava mittaus tehdään vuoden kuluessa.

Lyhyt selitys kohdista:

1. Organisaatio: miten organisaatio pelaa, miten omat tehtävät hoidetaan, onko organisaatio selkeä ja toimiva?
2. Tehtävä: onko tehtävän edellyttämä toiminta tarpeeksi monipuolista, täyttääkö orkesteri tehtävänsä?
3. Taso: mikä on orkesterisi taso, erityisesti taiteellinen taso sekä toiminnan yleistaso? Eli tyydyttääkö taso sinua?
4. Tavoite: Onko orkesterilla tavoitteita, ja jos on, niin ovatko ne selkeitä, mielekkäitä, tarpeeksi haastavia vai ehkä liian kovia?
5. Suunnittelu: Toimiiko orkesterin suunnittelu, tiedätkö, kuka suunnittelee mitään, onko suunnittelussa aukkoja tai päällekkäisyyksiä tai ehkä sotkuja?
6. Viihtyvyytys: Viihdytkö työssäsi, onko fyysinen työympäristö viihtyisä, toimiiko henkinen yhteys työtoveriesi kanssa haluamallasi tavalla, saatko kannustusta tai täyttääkö työ tarpeesi? Tässä keskitytään siis viihtyvyyteen työpaikalla, johon kyllä vaikuttavat kaikki ko. kohdan luettelossa kerrotut muut tekijät.
7. Viestintä: Kulkevatko viestit orkesterin sisällä tai laitoksesta ulos, saatko niitä tietoja, joita tarvitset, viestiäkö orkesteri hyvin myös omalla olemuksellaan, kulkeeko tieto huhumyllyn kautta?
8. Imago: Mikä on ulkopuolisten mielikuva orkesterista, onko sillä hyvä maine, mitä siitä puhutaan toreilla ja turuilla?
9. Kiinnostus: Onko orkesterisi kiinnostava, kiinnostaako se yleisöä, kaupunkia, veronmaksajia, sponsoreita, ja näkyykö kiinnostus toimintana?
10. Status: Onko orkesterisi status, asema kaupungissa vakaa ja arvostettu, entäpä kaupunkilaisten joukoissa tai maakunnassa, valtakunnassa, kansainvälisesti - uskotaanko orkesterin sanaan?
11. Tuki: Saako orkesteri sen tuen minkä se ansaitsisi, niin henkisen kuin aineellisenkin, kuulijoiltaan, veronmaksajilta, kaupungilta, sponsoreilta?
12. Resurssit: Onko tuki johtanut lisääntyneisiin voimavaroihin, riittääkö rahaa tai muita, henkisiä tai henkilöstöresursseja orkesterin toimintaan, panostukseen kohtiin 1-7?

^{mv}Orkesterin kuntokäyrä

Piirrä pallukka joka kohtaan antamasi arvosanan merkiksi. Yhdistä pallukat sitten toisiinsa orkesterisi kuntoprofiliksi

- 1: Jokseenkin alkutekijöissään
- 2: Paljon parantamisen varaa
- 3: Toimii jotenkuten
- 4: Hyvällä mallilla
- 5: Kerrassaan erinomaista

	1	2	3	4	5 k-arvo / tavoite
1. Organisaatio					
2. Tehtävä					
3. Taso					
4. Tavoite					
5. Suunnittelu					
6. Viihtyvyys					
7. Viestintä					
8. <i>Imago</i>					
9. <i>Kiinnostus</i>					
10. <i>Status (Asema)</i>					
11. <i>Tuki</i>					
12. <i>Resurssit</i>					

Kuntoindeksi:

Tavoite _____:

4. Tavoite

- mikä on tavoite?
- oman orkesterin tavoitteet

Yritys ei ole se, mikä se on, vaan se, miksi se on tulossa.	<u>Haavikon ensimmäinen laki¹¹</u>
Jos yrityksellä ei ole tavoitetta, ei yritystä ole olemassa.	<u>Haavikon toinen laki</u>
Jos tavoite ei ole suuri, sitä ei voida tavoittaa. Jos tavoite on pieni, se saavuttaa yrityksen ja syö sen.	<u>Haavikon kolmas laki</u>
Jokaisen yrityksen tavoite on maailman valloittaminen.	<u>Haavikon neljäs laki</u>
Maailma valloitetaan askel askeleelta.	<u>Haavikon viides laki</u>

Mutta emmehän me ole yritys, kuulen jonkun sanovan. Mikä erottaa orkesterin nykyaikaisesta yrityksestä? Sekö, että yrityksen tavoite on tuottaa voittoa? Onko orkesterin tai musiikkioppilaitoksen tai festivaalin tavoite sitten tuottaa tappiota? Ei. Helpommalla ei pääse, vaikka pääosa budjetin menopuolesta katetaan verovaroilla. Siispä tavoite on maksaa veronmaksajalta saatu laina takaisin, korkoineen.

Se on sitä voittoa, - "tulosta", niin kuin sanotaan - että vahva joukkue osoittaa (^{mv1.}), oman tehtävän (^{mv2.}) mahdollisimman tasokkaalla (^{mv3.}) täyttämällä, että jokainen veronmaksaja voi olla ylpeä saavutuksistamme, meidän merkityksestämme hänelle ja heille kaikille, kunnalle, jopa valtiolle. Että me olemme tärkeitä. Että me olemme tarpeellisia. Jopa välttämättömiä. Silloin ollaan voitolla. Ja vahvoilla. Se olkoon orkesterin tavoite.

Mutta sen eteen pitää tehdä töitä. Pitää olla Tavoite, kirjattuna. Silloin voi vaikka valloittaa maailman. Ei sillä mikä se orkesteri on, vaan sillä, miksi se on tulossa.

¹¹Paavo Haavikko: Sarjanäytelmä Ääni ja mies, YLE TV1, 1986 (Ei julkaistu painettuna)



Tavoite:

Vihje: Tee omat tavoitteet omalle työllesi!

- * sovitaan yhdessä
- * suuri tavoite, välitavoitteet ja osatavoitteet
 - * tavoite on tehtävän (mv2.) täyttäminen
 - * suuri tavoite: 2001, etapit matkalla
 - * jokaiselle Mv-mallin 12 kohdalle laaditaan kirjallinen tavoite
- * yksiselitteinen ja konkreettinen, mieluiten mitattavissa oleva
 - * mittari, lukuarvo (mittayksikkö tai esim. asteikko 1-5)
 - * aikaraja, esim. 1.1.9X, ennen kesälomaa tai ensi viikon perjantai
 - * kirjallinen
- * jollain tavoin henkilökohtainen, helpompi sitoutua, ottaa vastuu
 - * oma tavoite, ryhmän, koko joukkueen
- * realistinen, perusteltu (ei unelma), koskee tärkeää asiaa
 - * kaikki tietävät, miksi
 - * on tärkeää, että toteutuu
- * haastava
 - * ei liian helppo, ei mieletön
 - * välitavoitteita
- * antaa toimintavapautta
- * ei sido liikaa niin että ajatus sumenee
- * tähtää tulevaisuuteen
- * perustuu ja tähtää toimintaan
- * toiminta ja suunnittelu koko ajan suhteessa tavoitteeseen
- * ei toteudu itseksensä
- * valvottavissa, rajattu
- * tiedetään, missä mennään
- * pitää olla esillä koko ajan - pitää voida keskustella kahvipöydässä
- * tavoitetta kohti etenemisen merkit selkeästi näkyville ja kaikkien tietoon

Vaaroja:



- v tavoitteet kuulostavat komeilta, mutta jäävät tyhjiksi sanoiksi
- v kukaan ei seuraa tavoitteiden toteutumista eikä ota vastuuta
- v tavoitteet ristiriitaisia
 - v tosiasioiden lisäksi tahtoon perustuvia
 - v usein likiarvoisia, summittaisia
 - v samanaikaisesti myös rajoittavia

Oman orkesterini tavoitteet:¹²

JOS VOIT UNEKSIA SIITÄ,
VOIT TEHDÄ SEN.

Walt Disney

Vuonna 2001-2001:

(numerollisia tavoitteita:)

- muusikkoja (nyt):
- toimistoväki ():
- kons.produktioita ():
- uusintoja ():
- kiertueita ():
- radiointeja ():
- levytyksiä ():
- yleisöä yht. ():
- vuosibudjetti ():
- sponsoritukea ():

- kausiohjelman erityispiirteitä:

Yleistavoite:

"Orkesterini on vuonna 2001

Orkesterin kaupunki on

Orkesterini on työpaikkana

ja kaupunki työnantajana

Orkesterini 1.1.199X: Kuntokäyrän

kuntoindeksi (osa-alueitten keskiarvo) on noussut

Tasoindeksi on noussut

¹² Tämä sivu käytännössä täytettynä tutkielman osassa III.

5. Suunnittelu

Meitä on niin moneksi. Näin on usein myös organisaatioiden elämässä. Mutta tavoitteita ei saavuteta ilman kunnan suunnittelua. Kuten tässä kertomuksessa¹³:

”Ruotsalaisyritys päätti haastaa pahimman kilpailijansa, japanilaisen yrityksen, vuosittaiseen soututaistoon kahdeksanmiehisiin joukkuein. Japanilaiset vastasivat haasteeseen. Joukkueet harjoittelivat ahkerasti ja molemmat lähtivät kisaan suurin odotuksin. Lähtölaukaus pamahti, airot halkoivat tyyntä joenpintaa ja hiki virtasi. Japanilaisten soutuessa maalilinjan yli ruotsalaiset olivat vielä kilometrin päässä. Ruotsalaisyritys otti häviön raskaasti. Korkein johto asetti projektityöryhmän, joka valtavan urakan jälkeen löysi syyn karvaalle tappiolle: japanilaisten joukkueessa seitsemän miestä souti ja yksi piti perää, kun taas ruotsalaisilla yksi souti ja seitsemän piti perää.

Tässä kriisitilanteessa kiinnitettiin apuun konsulttifirma, joka sai tehtäväkseen analysoida ruotsalaisjoukkueen rakennetta. Monen kuukauden työn jälkeen eksperttikonsultit julkaisivat päätelmänsä: ohjauspuolella oli liian paljon väkeä ja soutuosastolla liian vähän.

Raportin perusteella ruotsalaisjoukkueen rakennetta muutettiin heti. Nyt siihen nimettiin neljä perämiestä, kaksi yliperämiestä, yksi päällikköperämies ja yksi soutaja. Nyt näytettäisiin japanilaisille, mitä ruotsalaiset osaavat! Heja, Sverige kaikui iloisesti joenrannoilla, kun joukkueet ampaisivat matkaan. Maalissa japanilaisten etumatka oli kaksi kilometriä.

Ruotsalaisyritys erotti soutajan, perusteluna hänen epätyytyttävä työpanoksensa. Konsernijohdolle maksettiin bonuspalkkio kiitokseksi sen suurista ponnisteluista projektin eri vaiheissa. Konsulttiyritys sai tehdä uuden analyysin: siitä selvisi, että kilpailuun oli kyllä valittu oikea taktiikka, mutta materiaali oli liian huonoa. Siispä ruotsalaisfirma kehittääkin parhaillaan seuraavaa kilpailua varten uutta venettä.”

Termejä (Leif Åberg):



Yhteistä tavoitetta kohti edetään työpanos ja voimavarat yhdistämällä.

Strategia: miten ympäristön tarjoamat mahdollisuudet ja omat sisäiset vahvuudet voidaan yhdistää, jotta strategiset tavoitteet saavutetaan.

Taktiset suunnitelmat: miten voimavaroja kohdennetaan, miten saavutetaan taktiset, mitattavissa olevat tavoitteet.

¹³ Tästä opettavaisesta tarinasta on useita eri muunnelmia. Tämä julkaistiin ruotsalaisessa Veckans Affärer -lehdessä (15/97) lukijan kirjeenä. Suomennos ja muokkaus TPH.



Suunnittelu:

- suunnittelun lähtökohtana on aina yhdessä kirjattu tavoite: yleistavoite puretaan ensin lause lauseelta, kohta kohdalta konkreettisiksi osatavoitteiksi esimerkiksi vastaamalla kirjallisesti kysymykseen "mitä tämän lauseen tai kohdan toteuttaminen käytännössä tarkoittaa?" (ks. Toimintasuunnitelma, ks. myös Viestinnän Lihasoppateoria, s. 91)
- kaikki, mitä suunnitellaan ja tehdään, suhteutetaan sitten yhteiseen tavoitteeseen eli "miten tämä suunnitelma voi auttaa yhteisten tavoitteiden saavuttamisessa?"
- suunnittelua helpottaa, jos nykytilanne on selvillä esimerkiksi SWOT-analyysin avulla, jolloin kaikki sen ruudut käytetään hyväksi - kokonaissuunnitteluun voi käyttää mv-mallia
- suunnitelmia voi tarkistaa ja korjata matkan varrella jatkuvan analyysin ja palautteen perusteella
- suunnittelu säästää parhaiten toteutettuna aikaa, voimavaroja, hermoja ja ihmissuhteita
- suunnittelu alkaa kuitenkin ylimitoitettuna toimia itseään vastaan, syödä aikaa itse kohteeltaan eli toiminnalta
- liika suunnittelu rajaa luovuutta ja sen tärkeimmän, taiteen, toteutumista
- hyvin suunniteltu on puoliksi tehty - entä puoliksi suunniteltu?
- mukana suunnittelussa olkoon paras asiantuntemus eli myös niitä henkilöitä, joita suunnitelmat koskevat

Orkesterin Suuren tavoitteen muuttaminen konkreettiseksi suunnitelmaksi

Yhdessä tehty Suuri tavoite saattaa jäädä vain Suuriksi Sanoiksi, jollei sitä heti paloitella pieniksi kokonaisuuksiksi, joista sitten moduloidaan konkreettiset suunnitelmat. Kuopion kaupunginorkesterin kurssilla elokuussa 1997 tehtiin Suuri tavoite (osa III, sivu 128), jonka olen sitten fileoinut pienemmiksi osiksi (sivut 129-). Kurssin seuraavassa vaiheessa (keväällä 1998) osat muutetaan konkreettisiksi suunnitelmiksi ryhmätöinä täyttämällä jokaisen osan yhteydessä olevat ruudukot. (Ks. myös s. 142, Miten tästä edetään.)

Orkesterin taiteellisen suunnittelun aikataulu

Orkesterin suunnittelutyötä ja koko toimintaa ohjaa luontevasti taiteellisen suunnittelun aikataulu, jonka mukaisesti kalenteriin on helppo kirjoittaa keskeiset toiminnot jopa vuosikausiksi eteen päin. Nämä aikarajat ohjaavat myös orkesterin Suuren tavoitteen toteuttamista ja välitavoitteita.

En ole nähnyt missään orkesterissa (mutta enpä ole kaikkia maailmassa kokenutkaan), että taiteellista suunnittelua edes pyrittäisiin tekemään tiukassa aikataulussa tai edes vuodeksi eteenpäin sovittuja päivämääriä noudattaen.

Seuraavaksi esittelen oman ehdotukseni esimerkiksi viiden vuoden suunnitteluvälistä. Sen tarkkaa noudattamista hankaloittaa suuresti kunnallisen budjettisuunnittelun aikataulu, jolloin orkesteri saa tiedon määrärahoistaan vasta muutama viikko ennen budjettivuoden alkua. Ratkaisu, jonka toteuttamisessa on varmasti jossakin astuttu jo ainakin ensimmäinen askel, on se, että orkesterille taataan ainakin tietty perusmääräraha jopa viideksi vuodeksi eteenpäin. Tällöin ainakin suurimmat hankkeet voitaisiin suunnitella hyvissä ajoin, josta koituisi huomattavia taloudellisia säästöjä. Tällainen menettely onnistuisi parhaiten puskurirahaston avulla, jolloin kunnallistalouden mahdollisessa kriisitilanteessa voitaisiin käyttää puskurirahaston apua. Painotettakoon jo tässä vaiheessa (ja enemmän kohdassa mv12), että sponsorirahoja tai niistä kerättyä rahastoa ei koskaan tule käyttää budjetin tilkkeeksi, vaan sellaisiin projekteihin, joihin ei ole tarkoitus käyttää budjettivaroja. Tällaiset projektit ovat aina se kermavaahto kakun päällä.

Toinen pitkän aikavälin taiteellista suunnittelua hankaloittava seikka on kapellimestarien sopimusten lyhytaikaisuus. Kolme vuotta on varmasti sopiva sopimuskausi muuten, mutta taiteellinen suunnittelu kauden päättymisen yli ei varmastikaan motivoi kapellimestaria eikä varsinkaan hänen mahdollista työnsä seuraajaa. Tästä syystä kapellimestarivalinnat olisikin hyvä tehdä tarpeeksi ajoissa, mikä taasen toisaalta aiheuttaa omia vaikeuksiaan, ei vähiten vanhan, lähtevän kapellimestarin sitoutumisessa suunnitteluun ja taiteellisen tason kehittämiseen.

Allaoleva suunnittelu-aikataulu olkoon vain esimerkki tavasta, jolla suunnittelua voidaan helpottaa. Jokaisella orkesterilla on omat elämänmuotonsa, johon tässä merkittyjä päivämääriä ei ehkä voi sellaisinaan istuttaa. Voin kuitenkin lohduttaa ja rohkaista suunnittelusta vastaavia, että allaolevan taulukon täyttämiseen ei perusajatuksen (ja tietokoneen käytön) selkiytyttyä mennyt aikaa tuntiakaan.

Tämä aikataulu helpottaa myös hahmottamaan päällekkäin ja lomittain tapahtuvaa usean kauden suunnittelua sekä erityisesti budjetointia. Tällaisen suunnitelman esittäminen sponsoreille tai sponsoriehdokkaille tekee varmasti vaikutuksen.

Ohjeita:

- 1*: Idea kauden "punaisesta langasta"¹⁴ tai kehyksistä tulee siltä, joka on vastuussa taiteellisesta suunnittelusta eli Suomessa lähes yksinomaan kapellimestarilta – ulkomailla vastuussa on useimmiten intendenttiä vastaava hallintojohtaja (nimikkeinä vaikka mitä).
- 2*: Ohjelmatyöryhmä pohtii teemaa ja sen erilaisia toteuttamisvaihtoehtoja. Villit ideat ovat tässä vaiheessa tarpeen! Samalla asetetaan paikalleen suunnittelun "majakat" ja keskustellaan näiden konserttien taiteilijavieraista. Mikäli mahdollista, ensimmäiset taiteilijavaraukset ja kiinnityksetkin tehdään pian tämän jälkeen. Suurimpien tähtien kiinnitykset pitää toki tehdä mieluiten jo kolme-neljä vuottakin ennen esiintymistä. Konserttipäivämäärät mieluiten jo tässä vaiheessa kalenteriin. Alusta alkaen keskusteluissa mukana myös taloudelliset kysymykset ja budjettiraamit.
- 3*: Viestintäryhmä saa tiedot ohjelmatyöryhmältä (jossa mielusti on mukana myös tiedottamisesta vastaava) ja heittää ilmaan ensimmäiset ajatukset teemasta ja sen markkinoinnista.
- 4*: Lautakunta tai ainakin sen puheenjohtaja saa ensimmäiset tiedot ainakin kauden teemasta. (Muistutettakoon, että kaikki pienetkin tiedot ovat tässä vaiheessa luottamuksellisia!)
- 5*: Ohjelmatyöryhmä keskustelee yksittäisistä "majakoiden" välisistäkin konserteista ja niiden ohjelmista sekä taiteilijavieraista. Mahdollisimman paljon varauksia ja kiinnityksiä. Konserttipäivämäärät vahvistetaan.
- 6*: Viimeistään tässä vaiheessa varaukset omasta konserttialista ja mahdollisista muista tiloista.
- 7*: Työjärjestysohjelma käy läpi kausisuunnitelmien ja tekee alustavat rytmitykset työ- ja vapaapäivistä. Huomautukset mahdollisista yhteentörmäyksistä ja sopimattomista työajoista ja -määristä.
- 8*: Ohjelmatyöryhmä kokoontuu kesän jälkeen viimeistelemään ohjelman ja paikkamaan mahdollisia muutoksia.
- 9*: Ohjelmasuunnitelma viedään lautakuntaan, joka hyväksyy sen budjettivarauksin. Suunnitelma edelleen luottamuksellinen!
- 10*: Viestintäryhmä selkeyttää ajatuksiaan ja pohjustaa viestintäsuunnitelman. Sunniteltavan kauden teeman voi julkistaa paljonkin aikaisemmin kuin koko ohjelman, samoin päänimiiä, mutta yksi kerrallaan jännityksen ja odotuksen kasvattamiseksi.
- 11*: Kaupunginhallitus vahvistaa tulevan vuoden budjetin, joka syksyn osalta koskee myös suunniteltavaa kautta. Mukana toivottavasti ainakin ennakkotieto myös seuraavan vuoden budjettiraameista.
- 12*: Lautakunta tekee KH:n päätöksen mukaisesti intendentin ja kapellimestarin esityksestä mahdolliset muutokset suunnitelmiin.

¹⁴ Lahdessa taiteellinen johtaja Osmo Vänskä toi valmiiksi pohditut ja perustellut ehdotukset kausiteemoista. Niitä olivat esim. brittiläinen syksy + ranskalainen kevät ja pohjoismainen kausi. Keskustelua käytiin hyvin toimivassa ohjelmatyöryhmässä, jonne itse kukin voi tuoda omia ideoitaan. Ajoin päättäväisesti läpi Sibeliuksen 125-vuotisjuhlintaa, joka sitten toteutuikin peräti n. 40 teoksen kautta vuonna 1990 (tuolloin tehtiin myös kaksi ensimmäistä Sibelius-levytystä).

- 13*: Ohjelmatyöryhmän viimeinen rutistus: koko soitantovuoden ohjelma valmiiksi. Samalla voi miettiä esim. taiteilijavieraiden "kierrättämistä" paikallisessa musiikkioppilaitoksessa, heidän haluaan soittaa kamarimusiikkia orkesterin muusikoiden kanssa ym.
- 14*: Työjärjestystyöryhmä tekee saamansa vuosiohjelman mukaisesti työjärjestyksen koko suunniteltavalle kaudelle syksystä kevääseen. Kapellimestareiden ym. erikoistoivomukset, erikoiset lentoaikataulut ym. on saatu hyvissä ajoin. Intendentti, kapellimestari, konserttimestari (mikäli eivät ole työryhmässä) ja muut asianosaiset tarkistavat, minkä jälkeen työjärjestys viimeistellään.
- 15*: Viestintätyöryhmä sopii aineiston keräämisestä kausiohjelmalehtiseen (tms.) sekä tekee tarkan tiedotussuunnitelmaluonnoksen suunniteltavalle kaudelle. Jotkin orkesterit haluavat painattaa kausiohjelman jo ennen kesää, ja toiset taasen jakavat kaksi ohjelmaa, yhden syksylle, toisen keväälle. Muutokset aikatauluun tehdään sen mukaisesti.
- 16*: Koko suunniteltavan soitantovuoden työjärjestys jaetaan kaikille asianosaisille.
- 17*: Viestintätyöryhmä viimeistelee kausiohjelman (ellei ole painattanut sitä jo keväällä).
- 18*: Kausiohjelma painoon. Aikataulu mahdollisimman tiukaksi, paikalla olo painossa helpottaa prosessia. Painotyön ja -jäljen valvonta! Muutokset maksavat.
- 19*: Viestintätyöryhmä viimeistelee tiedotustilaisuuden ja kauden alkamisen suunnittelun ja toimenpiteet. Kutsut tiedotustilaisuuteen. Tarvittava materiaali (tiedotteet, kuvat jne.)
- 20*: Kausiohjelma painosta, postitetaan kausikorttilaisille, ystäväyhdistyksen jäsenille, päättäjille ym.
- 21*: Hyvin suunniteltu, uutispitoinen ja hauska tiedotustilaisuus. Sovittu, missä järjestyksessä, kuka sanoo mitä ja mitä EI sanota.
- 22*: Kausikorttien myynti alkaa heti tiedotustilaisuuden jälkeisenä päivänä. Kausikorttilaiset ovat saaneet kotiin kausiohjelman. Paineita irtolippujen ostajille kasvatetaan.
- 23*: Viestintätyöryhmä pohjustaa lipunmyyntiryntäyksen, alkupaukun ja kauden avajaiskonsertin. Tiedotteet, kutsut ym.
- 24*: Lipunmyynti alkaa. Paikalla soittajia, intendentti, kapellimestari? Iloinen tunnelma. Toivottavasti pitkät jonot (miten saadaan näyttämään pitkiltä?). Tarjoilua.
- 25*: Alkupaukku, tapahtuma tai ulkoilmakonsertti torilla tai jossakin, missä väki liikkuu. Maksuton. Mahdollisimman paljon niitä, jotka eivät käy säännöllisesti konserteissa ("tavoittamattomat", "eit"). Paikalle kaupunginjohtaja, sponsorin pomot ym. Odotuksia avajaiskonserttia ja koko kautta kohtaan. Paikallisradiot lähettävät suorana, lehdistö nappaa värikuvia. Perinne, jota opitaan odottamaan. Suuri "majakka".
- 26*: Nyt se alkaa. Tärkeätä, että tästä puhutaan. Yksi "majakoista".

		1998-99	1999-2000	2000-01	2001-02	2002-03
Idea	*1	(13.9.96)	(12.9.97)	11.9.98	10.9.99	8.9.2000
Ohjelmatyör.1	*2	(11.11.96)	(10.11.97)	9.11.98	8.11.99	6.11.2000
Infotyöryhmä 1	*3	(12.11.96)	(11.11.97)	10.11.98	9.11.99	7.11.2000
Lautakunta inf.	*4	(12/96)	(12/97)	12/98	12/99	12/2000
Ohjelmatyör.2	*5	(10.3.97)	9.3.98	8.3.99	13.3.2000	12.3.2001
Salivaraukset 1	*6	(31.1.97)	30.3.98	29.3.99	27.3.2000	26.3.2001
Työjärjestystyör.1	*7	(1.4.97)	31.3.98	30.3.99	28.3.2000	27.3.2001
Ohjelmatyör.3	*8	(15.9.97)	14.9.98	13.9.99	11.9.2000	10.9.2001
Lautakunta päät.	*9	(10/97)	10/98	10/99	10/2000	10/2001
Infotyöryhmä 2	*10	(14.11.97)	13.11.98	12.11.99	10.11.2000	9.11.2001
KH.budjetti	*11	(11/97)	11/98	11/99	11/2000	11/2001
Lautakunta muut.	*12	(12/97)	12/98	12/99	12/2000	12/2001
Ohjelmatyör.4	*13	9.3.98	8.3.99	6.3.2000	5.3.2001	4.3.2002
Työjärjesty str.2	*14	16.3.98	15.3.99	13.3.2000	12.3.2001	11.3.2002
Infotyöryhmä 3	*15	11.5.98	10.5.99	8.5.2000	7.5.2001	6.5.2002
Työjärjest.jaetaan	*16	18.5.98	17.5.99	15.5.2000	14.5.2001	13.5.2002
Infotyöryhmä 4	*17	6.8.98	5.8.99	3.8.2000	2.8.2001	1.8.2002
Kausiohj.o: aino	*18	10.8.98	9.8.99	7.8.2000	6.8.2001	5.8.2002
Infotyöryhmä 5	*19	14.8.98	13.8.99	11.8.2000	10.8.2001	9.8.2002
Kausiohj.valmis	*20	19.8.98	18.8.99	16.8.2000	15.8.2001	14.8.2002
Tiedotustilaisuus	*21	20.8.98	19.8.99	17.8.2000	16.8.2001	15.8.2002
Kausik.myy alkaa	*22	21.8.98	20.8.99	18.8.2000	17.8.2001	16.8.2002
Infotyöryhmä 6	*23	27.8.98	26.8.99	24.8.2000	23.8.2001	22.8.2002
Lipunm.alkaa	*24	28.8.98	27.8.99	25.8.2000	24.8.2001	23.8.2002
Alkupaukku	*25	4.9.98	3.9.99	2.9.2000	1.9.2001	31.8.2002
Ensimm.konsertti	*26	10.9.98	9.9.99	7.9.2000	6.9.2001	5.9.2002

Tämä aikataulu on siis vain ohjenuora kunkin orkesterin itse muokattavaksi. Yksittäisiä päivämääriä (jotka olen tarkistanut kalentereista) voi hyvin muutella. Mutta suurta aikajanaa ei kannattaisi lähteä lyhentämään. Pääasia on, että sovitusta ajoista pidetään kiinni! Kaikki suunnitelmat ovat luottamuksellisia kunnes toisin ilmoitetaan. Vaikka kuinka tekisi mieli kertoa toisessa orkesterissa soittavalle kollegalle, mitä hienoa meillä on tulossa, niin orkesterin "kilpailuetu" vaarantuu suunnitelmien vuotaessa liian aikaisin. Jokainen pienikin uutinen kannatta hyödyntää - "vuodot" ja huhutkin täytyy suunnitella.

Työjärjestys

Vaikka työjärjestys on jokaisen orkesterin toiminnan keskeinen apuväline, näkee useammin huonosti suunniteltuja ja kurjasti toimivia työjärjestyksiä kuin todella loisteliaita suorituksia. Miksi? Asiaan ei ole paneuduttu eikä ole suunniteltu yhdessä. Kun se on kerran tehty jollakin tavalla, se tehdään aina samanlaiseksi.

Kuka sanoo, että intendentin pitää tehdä työjärjestys? Intendenttikö? Olen kurseillani suositellut työjärjestyksen tekemistä kerran ilman intendenttiä. Muusikot tietävät todennäköisimmin itse paremmin harjoitustarpeensa ja -rytmityksensä. Kun runko on valmiina tietokoneella, ei viikkojen täyttäminen ohjelman valmistuttua vie kovin paljon aikaa. Mutta valmiin työjärjestyksen muuttaminen se vasta raskasta on, uudelleen ja uudelleen.

Lähivuodet myllertävät niin työjärjestyksen kuin kaiken yhteisötiedottamisen, sillä olen varma että uudelle vuosituhannelle lähdeittäessä työjärjestys on löydettävissä jokaisen kannettavassa tietokoneessa internetin kautta, aina ajan tasalla. Tulevaisuudessahan tietoa ei enää välttämättä toimiteta suoraan niille, joita sen kuvitellaan kiinnostavan, vaan se on sitä janoavien aina haettavissa sovitusta lähteistä.

Kun tulin Lahteen, jouduin kylmiltään työjärjestyksen tekoon. Se oli tylsää ja aikaavievää (ei ollut vielä tietokoneita silloin!) ja sitä paitsi työ toistui joka toinen kuukausi. Muutaman kerran jälkeen kyllästyin ja kysyin muusikoilta, miksei työjärjestyksiä tehdä vuodeksi kerrallaan. Sain osakseni osaaottavia ilmeitä ja toteamuksen: Ei se kuitenkaan pitäisi paikkaansa. Mutta minä päätin kokeilla. Ensimmäisellä kerralla muutoksia tuli jonkin verran ja jotkin asiat oli suunniteltu huonosti. Mutta toinen vuosi toimi jo paremmin. Yhteistyö sen tekemisessä tiivistyi ja lopputulos oli erinomainen. Harjoituksia oli täsmälleen oikea määrä kutakin ohjelmaa kohden, ei liikaa eikä liian vähän. Moni ei varmaan enää muistakaan, että ennen työjärjestyksiä tehtiin kahdeksi kuukaudeksi kerrallaan. Lahdesta villitys sitten levisi muuallekin. Mutta edelleen on orkestereita, joissa työjärjestykset tökkivät.

Työjärjestyksestä tulee ilmetä:

- viikon numero, viikonpäivä, päivämäärä
- työsuorituksen alkamis- ja päättymisaika, mieluiten myös ne ajat, jolloin eri ryhmiä tarvitaan (jotkut kapellimestarit pystyvät kertomaan harjoitusjärjestyksenkin pari vuotta etukäteen)
- erikseen merkittyinä poikkeavat ajat (esim. alleviivaus)
- muualle lähdeittäessä kuljetuksen lähtö- ja paluu-aika
- vaadittava asu
- tapahtumapaikka

- työsuorituksen määrite (harjoitus/kenraaliharjoitus/konsertti/kurssi ym.)
- kapellimestarin ja solistin ynnä kuoron ym. nimet
- teosten
 - nimi(selkeästi, ymmärrettävällä kielellä)
 - kesto
 - täydellinen kokoonpano
- onko konsertissa väliaika
- erityistiedot yleisöstä (esim. sponsoriväkeä, presidentti paikalla ym.)
- muut erityistiedot
- harjoitusten vastuuhenkilö (esim. stemmaharjoituksen)
- onko kyseessä muu kuin työ (esim. virkistys, joka voi olla työtäkin)
- loman tai vapaapäivän laatu, korvausvapaassa myös korvattavan päivän päivämäärä
- mieluiten myös kirkolliset ja muut pyhät
- MUUTOKSET eriväriselle paperille, mieluiten samanmuotoisena kuin alkuperäinen
- tarkka vuosiloma-aika sekä seuraavan syyskauden alku (jos työjärjestys päättyy kevääseen)
- mitä tahansa muuta, joka tuntuu tärkeältä

Työjärjestyksen täytyy olla selkeästi luettava, mieluiten vieläpä ulkoasultaan tyylikäs! Onko kukaan kokeillut nahkakansia?

HUOM! Kaikki muutokset tulee ilmoittaa säädetyssä ajoin (force majeure -tilanteessa neuvotellaan) mieluiten SEKÄ harjoituksessa ym. suullisesti ETTÄ ilmoitustaululla. Matkoilla voi olla mukana liikutettava taulu. Lahdessa ilmoitukset kirjoitettiin vielä fläppitaululle, joka oli esillä harjoituksissa. Matkoilla pitää kaikkien tietää, millä hotellin tai konserttitalon taululla on orkesterin ilmoituksia.

Ruotsin Radion sinfoniaorkesterissa oli erivärisiä työjärjestyksiä. Yhdessä oli alustavat tiedot, toisessa lopulliset. Sen lisäksi kolmannenvärisillä papereilla ilmoitettiin muutoksista.

Työjärjestyksen yhteyteen on helppo liittää koko henkilöstön osoitteet ja puhelinnumerot, muut tärkeät numerot, tarvittaessa esim. kartta. Luettelo soitantovuoden kapellimestareista ja solisteista sekä esitettävistä teoksista on kiinnostava. Myös keskeisiä määräyksiä voi olla mukana, elleivät ne ole liian tylsiä. Työjärjestyksessä voi olla Mv-kurssilla yhdessä tehty tavoite sekä yhdessä laadittu arvomääritelmä: mihin uskomme. Seuraavan työjärjestyksen tekoa helpottaa, jos siitä on tullut kommentteja pitkin vuotta.

Työjärjestys voi olla yhteishengen nostatusta eikä vain kylmä luettelo pakollisista töistä. Työjärjestyksen ei myöskään tarvitse olla haudanvakava! Kanteen mukava kuva, niin on hauska tulla töihin. Ja jos töissä on hauskaa, niin...

Toimintasuunnitelma

Kaikista erityisprojekteista ja suuremmista kokonaisuuksista kannattaa tehdä heti aluksi erikseen toimintasuunnitelma. Vaikka paperintuhlausta ja byrokratiaa onkin hyvä välttää, säästetään hyvällä suunnittelulla sekä aikaa, rahaa että hermoja.

Miksi kannattaa nähdä vaivaa suunnittelussa etsimällä uutta näkökulmaa, tehdä jotain ihan uutta, toteuttaa vähän eri tavalla, ruveta hulluksi, ottaa riski? En minä tiedä. Siksi kai, että se on tosi hauskaa.

Ihan toinen asia on, että siitä tulee samalla myös kiinnostavampi.

Kiinnostavampi esittäjälle, kiinnostavampi kuulijalle: rytmitys, timing, välillä vuorenhuipulla, välillä laaksossa.! Ja kiinnostavampi tiedotusvälineille, tapahtuma, uutinen... vastaus kysymykseen: miksi? (mv10.)

Julkisuus sinänsä ei ole mikään itsetarkoitus. Mutta kyllä se tekee kaiken mielekkäämmäksi. Ja se pönkittää imagoamme (mv8.), lisää kiinnostusta meitä kohtaan (mv9.), vahvistaa statustamme (mv10.), lisää saamaamme tukea (mv11.) ja sen kautta resurssejamme (mv12.) vahvistaa itseämme. Jo kaiken tämän takia kannattaa paitsi varautua julkisuuteen, myös suunnitella se.



Toimintasuunnitelma:

*Jokaisesta kohdasta laaditaan selkeä,
yksinkertainen kirjallinen suunnitelma:*

1. Analyysi nykytilanteesta (esim. SWOT)
 - oma - ympäristöluotaus - kilpailijat
2. Resurssiarvio
 - taloudelliset - materiaaliset - henkiset
3. Tavoite ja välitavoitteet
 - konkreettisia, mitattavia, keskitettyjä, haastavia, toimintaan tähtääviä
 - koko joukkueelle / jokaiselle jäsenelle
4. Toteuttamissuunnitelma
 - mitä? - millä ajalla? - miten mitattavissa? - kuka / ketkä päävastuussa? - koko joukkueelle / jokaiselle jäsenelle? - millä rahalla?
5. Seurantasuunnitelma
 - milloin? - miten? - kuka / ketkä?
 - jatkotoimenpiteet?
6. Viestintäsuunnitelma
 - sisäinen / ulkoinen tiedottaminen - aikataulu - kohteet - kanavat - palaute - työnjako
7. Erityisohjeistot ym.
 - tarvittaessa (esim. ohjeisto tiedotusvälineille valokuvauksesta konserteissa; monistuskoneen käytösäännöt; varoitus hälytyslaitteista)



Toimintasuunnitelma:

*Jokaisesta kohdasta laaditaan selkeä,
yksinkertainen kirjallinen suunnitelma:*

1. Analyysi nykytilanteesta (esim. SWOT)
 - oma - ympäristöluotaus - kilpailijat
2. Resurssiarvio
 - taloudelliset - materiaaliset - henkiset
3. Tavoite ja välitavoitteet
 - konkreettisia, mitattavia, keskitettyjä, haastavia, toimintaan tähtääviä
 - koko joukkueelle / jokaiselle jäsenelle
4. Toteuttamissuunnitelma
 - mitä? - millä ajalla? - miten mitattavissa? - kuka / ketkä päävastuussa? - koko joukkueelle / jokaiselle jäsenelle? - millä rahalla?
5. Seurantasuunnitelma
 - milloin? - miten? - kuka / ketkä?
 - jatkotoimenpiteet?
6. Viestintäsuunnitelma
 - sisäinen / ulkoinen tiedottaminen - aikataulu - kohteet - kanavat - palaute - työnjako
7. Erityisohjeistot ym.
 - tarvittaessa (esim. ohjeisto tiedotusvälineille valokuvauksesta konserteissa; monistuskoneen käytösäännöt; varoitus hälytyslaitteista)

Suunnittelukysymys

On turhaa, tylsää ja älytöntä tehdä mitään niin kuin tehdään vain sen takia, että näin on aina ennenkin tehty. Asiat voidaan suunnitella eri tavalla. Se on suunnittelukysymys.

**Maailmassa on vielä tarpeeksi asioita,
joita ei ole tehty ensimmäistä kertaa.
Se on suunnittelukysymys:**

Henellin väittäjä

Mitä ja Miten.

Sitä paitsi. Jos jotain on tehty jossakin muualla, se ei suinkaan estä tekemästä sitä uudelleen, varsinkin kun se tehdään 1) eri tavalla ja/tai 2) paremmin ja/tai 3) tarpeeksi kaukana siitä toisesta paikasta.

Lahden-aikanani aloitin useita projekteja, joista muutamat olivat - ja ovat edelleenkin - lähellä sydäntäni. En voi suoraan sanoa, että olisin ideoinut niitä puhtaasti saadakseni orkesterille julkisuutta, vaikka se ajatus ei kovin kaukana olekaan. Näin kävi esimerkiksi Vuoden nuoren solistin kanssa. Lahtelaisesta Lilli Paasikivestä oli kehittymässä varteenotettava mezzosopraano ja orkesterissa oli seurattu hänen kehitystään jo kauan. Kun sitten soitantovuodelle 1991 -- 92 suunniteltiin tavallista enemmän konsertteja, joissa tarvittiin laulusolisteja, ajattelimme Osmo Vänskän kanssa hyödyntää tätä paikallista lupausta. Kun sitten oli aika julkistaa seuraavan kauden ennako-ohjelma, päähänä pälkähti ajatus: miksei nimettäisi Lilli Paasikiveä samalla Lahden kaupunginorkesterin Vuoden nuoreksi solistiksi? Aavistelin, että nimityksellä saattaisi olla ainakin kahdenlaisia vaikutuksia: se auttaisi nuorta lupausta saamaan kokemusta esiintyä orkesterin kanssa, ja mutkin orkesterit kiinnostuisivat, kun kerran Lahti olisi valinnut hänet ensin nimikkosolistiksi; toisaalta mikä tahansa kunnian nimi ei voi olla kiinnostamasta viestimiä ja sitä kautta saatava julkisuus lisäksi yleisön kiinnostusta ja määrää. Toivoin myös, että samalla opittaisiin hänen nimensä ja hänen kehitystään seurattaisiin parhaassa tapauksessa useita vuosia. Orkesterille oli sitä paitsi erittäin tärkeää tukea paikallista osaamista, koska ammattiorkesteri on musiikinopetuksessa tärkeä esikuva ja koska samoihin aikoihin alkoivat suurvaltatilanteesta johtuneet talousongelmat kunnallisissa laitoksissa.

Muistan, että soitin ideasta Osmo Vänskälle autopuhelimeen, ja päätimme asian saman tien. Lillistä tuli Nimi, ja valintamme on varmaankin vaikuttanut hänen erittäin hienosti alkaneeseen ja yhä suurempiin voittoihin yltävään uraansa (imago, kiinnostus, status, tuki, resurssit...). Eli hyvin kävi. Riskinotto kannatti. Nuoren solistin valinnasta tuli perinne Lahdessa.

Vastaavanlaista menestystä - ja julkisuutta - saimme myös orkesterin oman säveltäjän valinnasta. Kun vuoden 1989 loppukeväästä kysyin Kalevi Aholta kesken hänen musiikkinsa levytyksen, olisiko hän kiinnostunut ryhtymään orkesterin Composer-in-Residenceksi (titteli taipui sittemmin "kotisäveltäjäksi" tai "omaksi säveltäjäksi" -- itse olen leikkillisesti puhunut myös "päivystävästä säveltäjästä"). Aho vastasi siltä seisomalta myöntävästi, vakuututtuaan juuri orkesterin kyvyistä. Vasta sen jälkeen esittelin ajatukseni orkesterin taiteelliselle johtajalle ja musiikkilautakunnalle. Tilasin heti Aholta urkusinfonian ja kamarimusiikkiteoksen. Ensimmäisestä säveltäjä ei äkkipäätänsä ollut kiinnostunut ja Osmo Vänskällä oli aivan erilainen toive. Minä halusin kuitenkin sinfonian, koska se menee aina orkesterin piikkiin toisin kuin konsertto, jolloin valonheittäjät kohdistuvat solistiin. Urkusinfonia sopisi myös urkufestivaalin kaupungin orkesterille, ajattelin. Ja seuraavan kerran Aholle soittaessani säveltäminen oli jo alkanut: urkusinfonia siitä tuli, Ahon kahdeksas. Sittemmin orkesteri on saanut häneltä jo yhdeksän ja kymmenennen ja tätä

kirjoitettaessa on yhdennentoista sävellystyö juuri alkamassa. Onnea jälleen. Ja myönteistä, pitkälti ohjattua ja jatkuvaa julkisuutta.

Äkkirysäyksiä Lahdessa tehtiin useitakin. Yksi hauskimista oli Osmo Vänskän ajatus, jonka mukaan Ranskalaisen kevään teemakauden huipentavalla minifestivaalilla esitettäisiin nuorisokonsertissa vain Ravelin Bolero. Ristimme tapauksen Maailman lyhimmäksi konsertiksi, ja saimme kuudessatoista minuutissa ja muutamassa sekunnissa paljon uusia ystäviä loppuunmyydyssä salissa. Ja myönteistä julkisuutta. Teos esitettiin tuntia myöhemmin myös oikeassa konsertissa. Minifestivaalin ohjelmalehtiseen painatin Boleron pikkurummun koko stemman.

Minä en usko, että viestintä, tiedottaminen tai markkinointi ovat omia erillisiä viipaleita kermakakussa, vaan ne ovat osa kokonaisuutta, niin kuin lihasopan valkopippuri, joka on ollut reseptissä alusta lähtien ja joka maistuu jokaisessa lusikallisessa (ja jota täytyy olla täsmälleen oikea määrä, ei liikaa eikä liian vähän, jotta soppa maistuisi hyvältä. Jo suunniteltaessa -- mitä tahansa -- pitää ajatella, miten valmis tuote sitten myydään kuluttajalle. Sekä tietenkin viestimille. Ja päättäjille. Ja sponsoreille. Ja...

**Mikään keino ei ole paras vain siksi,
että sitä käytetään.**

**Henellin väittämä
Parhaaksi sen voi osoittaa
vain osoittamalla kaikki muut huonommiksi.**

Eli: Jokaiselle työskentelytavalle tai tottumukselle tai käytännölle tai keinolle on olemassa vaihtoehto, yleensä useampiakin. Vaihtoehto tekee usein työstä mielekkäämmän, vaivattomamman, jännittävämmän tai hauskemman. Viitsitkö, jaksatko, rohkenetko - uskallatko? "Näin on aina tehty." Siinä hyvä syy tehdä nyt eri tavalla. Vähintäänkin yrittää. Ja ehkä vielä yrittää uudestaan, jos ei heti onnistu.

Sitä paitsi: Mikäli käytössä oleva tapa osoittautuisikin lopulta parhaaksi, tuntuu sekin vertailun voitettuaan kuin uudelta.

SWOT-analyysi

SWOT-analyysi on erinomainen amerikkalaisperäinen suunnittelun apuväline, jolla voidaan kätevästi kartoittaa

SWOT-analyysillä tutkitaan kohteen **vahvuudet** (Strengths), **heikkoudet** (Weaknesses), **mahdollisuudet** (Opportunities) ja **uhat** (Threats).

Vahvuuksia ja heikkouksia tarkastellaan kilpailijaan verrattuna, kun edetään kohti sovittua tavoitetta. Mahdollisuudet ja uhat tulevat taasen ympäristöstä, lähiaikana, esimerkiksi tavoiteasettelun periodina.

Muistakaa, että vahvuuksia voi lukea paitsi omasta taulukosta, myös kilpailijoiden heikkouksista. Omat heikkoudet ovat siten kilpailijoiden vahvuuksia. Myös mahdollisuudet ja uhat tulee lukea yhdessä kilpailijoiden taulukoista. Siis: jos nuo, niin miksi emme me? tai: kyllähän me, kunhan eivät nuo!

Strategia: miten ympäristön tarjoamat mahdollisuudet ja omat sisäiset vahvuudet voidaan yhdistää, jotta strategiset tavoitteet saavutetaan.

(Helsingin yliopiston viestinnän professorin Leif Åbergin määritelmä).

Yhteistä tavoitetta kohti edetään työpanos ja voimavarat yhdistämällä.

Strateginen suunnittelu:

Vahvuudet + mahdollisuudet = Suunnittelun ydinalue

Vahvuudet + uhat = Strategioita rajoittavat

Heikkoudet + mahdollisuudet = Strategioita rajoittavat

Heikkoudet + uhat = Kriisialue

Orkesterin on siis tiellään kohti tavoitetta voitava vaikuttaa heikkouksiin, korostaa ja vahvistaa edelleenkin omia vahvuuksia, sekä pyrittävä vaikuttamaan siihen, että mahdollisuudet toteutuvat ja uhat saadaan vähenemään. Samalla tavoin voidaan käsitellä kilpailijoiden taulukoita, paitsi että etumerkit vaihdetaan.

On hyödyllistä tehdä lisää taulukoita, myös esimerkiksi yksittäisiä projekteja varten!

Omaa ja kilpailijoiden taulukoita tarkistetaan jokaisessa Mv-tapaamisessa. Esimerkkinä SWOT-analyysi kodista orkesterin kilpailijana. Tällöin kodin vahvuudet ovat orkesterin heikkouksia jne.

SWOT-analyysi

Maalivahtikurssi / TPH

Kilpailija: Koti (orkesterin kannalta) suhteessa orkesteriin ja sen tavoitteisiin

Niin oudolta kuin se kuulostaakin, koti on orkesterin pahimpia, jollei peräti pahin, kilpailija, kun yritetään saada yleisöä konsertteihin. Seuraavan SWOT-analyysin kodin vahvuudet ovat tavallaan orkesterin heikkouksia (ja heikkoudet vahvuuksia). On siis mietittävä, miten orkesteri kääntää kodin vahvuudet omiksi vahvuuksikseen! Kotia lähenevät uhat ovat orkesterin mahdollisuuksia! Keksi lisää kohtia joka osaan!

VAHUUDET:	HEIKKOudet:
-ei tarvitse lähteä kotoa (ehkä ei jaksa)	-täytyy olla kotona
-tulee halvemmaksi ("ilmaista")	-yhdensuuntainen viestintätapahtuma
-voi rentoutua rennommin	-arkkipäiväistä - ei irti arjen huolista
-perusturvallisuus	-ei jännittävä, ei ainutlaatuisia, ei juhla
-asu vapaa (eikä edes välttämätön)	-"status" puuttuu - ei "saa" pukeutua
-asento vapaa	-elävän konserttitilanteen jännitys puuttuu
-sohva, jääkaappi, baarikaappi, WC	-sosiaaliset kontaktit: ei yhtä helppo tavata tuttavita
-perhesyt: lastenhoito, vanhuksset, kotieläimet	-täytyy siivota ja laittaa tarjottavaa itse, jos kutsuu vieraita
-kodin juhlapäivät	-sidottu perheeseen
-perhe ja vieraat	-tv sitoo (ellei video vapautta)
-sauna (ja saunavuoro)	-video siirtää aikaa (ja sitoo)
-tv (olympialaiset, Kaunniit ja rohkeat), video, CD, radio, tietokone, CD-ROM, internet...	-passivoivaa (maha kasvaa)
-kodin harrastukset: puutarha ym.	-ei "sivistävää" harrastusta
-"Kodin kulttuuri": kirja, lehti...	-ulkoilman puute
-ei riippuvainen säästä	-muut metelöivät (häly)
-liukennyyhteudet eivät haittaa	-puhelin soi
-voi valita seuransa	-ei voi keskittyä (vrt. "kaksi tuntia muissa maailmoissa")
-voi valita ohjelmansa	-ei kuule juoruja
-ei tarvitse kuunnella juoruja	-ei pääse osallistumaan keskusteluun
-ei tarvitse osata "small talkia"	-ei pääse näyttämään
-ei tarvitse näyttäytyä	-tehoton ajankäyttö
-ei sidottu kelloon	-kriittikon varassa
-työt kotona	
-loppukevät, alkusyksy	

MAHDOLLISUUDET:

- muoti, trendi: koti on IN
- >asuntomessut/ Avotakka-lehti
- internet ym. ottavat vallan
- virtuaalitodellisuus
- suorat konserttitiloinnit
- "laiskurin laulu"
- kotikonsertit
- kuntoilu kotona tv:n ääressä
- ympäristön voi itse rakentaa
- ennakkokuulut vahvistuvat: "en ymmärrä musiikkia"
- kotikulttuuri vahvistuu
- reviirin kehitys: "kotikapakka"
- harhakuva: oltiin ulkona

UHAT:

- muoti, trendi: koti on OUT
- konsertti on IN
- internetiin kyllästyään
- virtuaalitodellisuus
- kaukosääntofobia
- kotona nukkuu aikansa ohi
- elävän musiikin kaipuu
- fyysistyminen, fyysinen rappio
- kriisit kotona
- rahat vähissä, asunnot pienenevät

? Mieti lisää kohtia jokaiseen ruutuun

Miten SWOT-analyysi hyödynnetään?

Osassa III, sivulta 143 alkaen on selvitetty, miten SWOT-analyysejä ja kaikkia muita apuvälineitä käytetään konkreettisen tulevaisuudensuunnittelun apuvälineinä

Entäpä kodin ulkopuoliset kilpailijat?

Koko ajan (jonkun organisaatiossa) on hyvä olla selvillä, ketkä ovat oman orkesterin kilpailijoita ja mitä kilpailijoiden leireissä tapahtuu (ns. ympäristöluotaus). Omalla organisaatiolla tulee olla valmius reagoida ympäristön muutoksiin nopeasti.

Naapureita ja kauempanakin majailevia kollegoita ja orkestereita kannattaa tarkkailla ihan muutenkin vain, vaikkapa heidän uusia ideoitaan, jospa niitä voisi hieman soveltaen käyttää meilläkin... Tästä käytetään nimitystä benchmarking. Se on¹⁵ ”sellaisten parhaiden toimintatapojen etsimistä, jotka johtavat yhteisön ylivertaisiin suorituksiin: löytää parhaat parhaiden joukosta ja sovittaa ne sitten omiin olosuhteisiin”. Benchmarking tarkoittaa siis kilpailijoiden toimintatapojen luotaamista ja menestyjiltä oppimista. Itse olen aina luodannut mieluummin muiden alojen menestyjiä, niin yrityksiä kuin johtajiaakin. Lahdessa taisimme olla pikemminkin benchmarkingin luotauksen kohteina.

? Miten voisin vahvistaa omaa orkesteriani kodin vahvuuksilla, tekemällä siitä ehkäpä viihtyisämmän, niin muusikoille, hallinnolle, muulle henkilöstölle kuin yleisöllekin?

? Miten voin vahvistaa omaa orkesteriani tekemällä yhteistyötä muiden, jopa kilpailijoiden kanssa?

¹⁵Robert Camp: Lär av de bästa. Benchmarking i tio steg. Lund 1993

6. Viihtyvyyys

Olosuhteet eivät luo ihmistä.

Ihminen luo olosuhteet.

Benjamin Disraeli (1804-81),
englantilainen valtiomies

Jos töissä on hauskaa, lavalla soi hyvin. Jos lavalla soi hyvin, töissä on hauskaa. Eli mitä paremmin töissä viihtyy, sitä paremmin työssään onnistuu. Organisaation ainoa tehtävä on varmistaa, että lavalla soi hyvin - eli jokaisen joukkueen jäsenen on nähtävä hieman vaivaa, jotta kaikki, myös hän itse, viihtyisivät työssään ja töissään. Toisaalta työntajan täytyy luoda mahdollisuudet työolojen, niin fyysisten kuin henkisten, viihtyvyydelle ja niiden jatkuvalla parantamiselle - tällöin orkesteri pystyy maksamaan veronmaksajalta saamansa lainan takaisin, hyvällä korolla. Organisaation johtaja onnistuu tärkeimmässä tehtävässään, joukkueensa jäsenten motivoinnissa, paremmin, jos hän pystyy jatkuvasti tarkkailemaan oman tuliverkostonsa kautta työoloja ja niiden kehitystä ja vastaamaan niiden kehittämistä, oman viihtyvyytensä takia mieluiten ja tehokkaimmin jakamalla vastuuta, vaikkakaan ei vastuutaan.

Jos töissä on hauskaa, tuntuu työmatka aamulla lyhyemmältä kuin kotimatka töiden jälkeen. Jos töissä on hauskaa, voi tuntea ylpeyttä tarttuessaan työpaikkansa ulko-oven kahvaan, etuoikeutettuna joukkueen jäsenenä. Jos töissä on hauskaa, työtovereiden kanssa on hauskaa. Jos töissä on hauskaa, on mukavaa tuntea vastuunsa ja halun olla yhdessä vieläkin parantamassa mahdollisuuksia sille, että töissä on hauskaa. Jos töissä on hauskaa, jokainen päivä tuntuu uudelta elämältä.

Denna dagen ett liv.

Tänä päivänä elämä.

Melker Melkersonin laki

- Isä, luuletko, että ampiaiset tietävät, että tänään on kahdeksastoista heinäkuuta? kysyi Pelle. Mutta hänen isänsä oli vaipunut omiin ajatuksiinsa eikä vastannut.
 - Tänä päivänä elämä, mutisi Melker. -- Mutta sehän on mainiosti sanottu.
 - Mitä mainiota siinä on? kysyi Johan.
 - Tässä kirjassa sanotaan, että jokainen päivä on kuin koko elämä, sanoi Melker innostuneena. -- Juuri siksi minä heitin pois Pellen kamman.
 - Sanotaanko siinä, että sinun on heitettävä pois minun kampani? kysyi Pelle hämmästyneenä.
 - Lause tarkoittaa, että meidän on eletävä jokainen päivä aivan kuin se olisi ainoamme. On otettava vaari jokaisesta hetkestä ja tunnettava, että todella elää.
 - Ja sitten sinä tahdot, että minun pitäisi tiskata, Niklas sanoi moittivasti Malinille.
 - Miksikäs ei, sanoi Melker. - Elämäntunto vain lisääntyy, kun tekee työtä käsillään ja saa jotakin aikaan.
 - Ehkä sinä haluatkin sitten tiskata, ehdotti Niklas.
- Mutta Melkerillä oli mielessään niin paljon tekemistä, että hänen elämäntuntonsa pysyi ilman tiskaamistaan huipussaan koko päivän.
- Mitä se sellainen elämäntunto on? kysyi Pelle. - Tuntuuko se käsissä?
- Malin katsoi hellästi pikkuveljeensä.

- Sinulla se tuntuu luultavasti jaloissa. Kun sinä sanot, että sinun täytyy juosta hirveästi, niin se on elämäntuntoa.
- Eihän, Pelle sanoi hämmästyneenä.¹⁶

Melker Melkerssonin elämäntunto voisi tehdä monenkin työn hauskemaksi. Onhan oikeastaan kummallista, kuinka harva todella viihtyy työssään - lieko ketään, joka ei haluaisi ainakin jonkin asian töissä sujuvan paremmin. Mutta jos ei itse pysty asioihin vaikuttamaan, niin ikäviinkin asioihin tottuu, aivan liian helposti. Kuitenkin ikävä asia aiheuttaa aina, vaikka siihen tottuisikin, ainakin pientä painetta eli stressiä, joka kohottaa pulssia, mikä taasen vaikuttaa kielteisesti työn tulokseen - mikä taas vaikuttaa mielialaan, viihtyvyyteen, kotioloihin ja niin edelleen. Ehkäpä vuosikausiksi, pahimmillaan koko loppuelämän ajan. Mutta Melkerssonin elämäntunnolla, "kun saa jotakin aikaan", olisi paljon helpompaa elää.

Tehdäänpä pieni laskutehtävä. Ajatellaan, että muusikko viettää soittimensa parissa ehkäpä keskimäärin 30 tuntia viikossa. Vuodessa tunteja kertyy lähes 8.800, kymmenessä vuodessa siis jokseenkin 88.000. 50 vuoden aikana (opinnot ja ura orkesterissa) tulee soittaneeksi n. 440.000 tuntia. Jos elämäntunto ei ole kunnossa, jos ei viihdy töissä, jos soittaminen ei tyydytä tai jos soitosta saa fyysisiä vaivoja, jotka taas johtavat henkisiin ongelmiin (esimerkiksi stressiin), tulee heittäneeksi hukkaan aika monta "päivän elämää". Aivan samat ongelmat koskevat intendenttiä, toimiston väkeä ja huoltoryhmää.

Mutta jos asiat olisivatkin kunnossa? Jos kivun saisi hoidetuksi heti - tietenkin parhaassa tapauksessa jo opiskelujen aikana esimerkiksi soittoasentoa hieman muuttamalla - tai jos työpaikalla saisi asiat sujumaan tai jos tuntisi, että aina on kaveri lähellä, kun tulee halu keventää vähän mieltään tai jos viihtyisää harjoitustilaa olisi tarjolla aina kuin tarvitaan tai jos pääsisi vähän jumppaamaan lihaskivun helpottamiseksi - - tai jos - -.

Tästä on kysymys viihtyvyydessä. Jokaisella muusikolla on soittonsa takia fyysisiä ongelmia eli kipuja tai muita vaivoja. Tietokoneen ääressä tai raskaita soittimia raahatessa saa jokainen tuntea kehonsa sanovan vastaan. Jokaisella on hetkensä, jolloin tuntisi tarvitsevan tukea tai apua. Omien ongelmiansa kanssa ei kannata piiloutua. Parempi tunnustaa itselleen, ettei ole sen kummempi kuin naapurikaan. On siis hyvä hoitaa asiat kuntoon. Turha odottaa, että joku muu tekee sen. Parempi tehdä itse ja yhdessä. Silloin töissäkin on haus Kempaa. Ja lavalla soi hyvin.

¹⁶ Astrid Lindgren: Vi på Saltkråkan (Saariston lapset), 1964. Suomennos Laila Järvinen. WSOY 1965. "Denna dagen ett liv" suomennoksessa alunperin "Yksi päivä on kuin kokonainen elämä". Käännöksen tätä tarkoitusta varten tarkistanut TPH.

Organisaatiossa ihmiset ovat liittyneet yhteen saavuttaakseen sellaisia päämääriä, joihin he eivät yksinään pystyisi.

Stop! Organisaatio? Ihmiset?

Miksi olemme juuri omassa organisaatiossamme, orkesterissamme?

Organisaatiossa nimeltä orkesteri voi olla useita kymmeniä, jopa toistaa sataa jäsentä. Jokainen on omista syistään tullut siihen tekemään sitä työtä, jota haluaa tehdä (ainakin melkein jokainen haluaa). Ehkäpä juuri niin, että haluaa saavuttaa jotain, mihin yksinään ei pystyisi. Jotkut ovat **halunneet** nimenomaan tähän orkesteriin. Jotkut ovat **joutuneet**. Jotkut ovat **päätäneet**. Jotkut vain ovat, ainakin toistaiseksi, tässä orkesterissa.

Muusikon ammattiin kuitenkin tuskin kukaan on päätenyt vahingossa. Musiikki on imetty perintötekijöissä, kotona, koulussa, kavereilta tai musiikkikoulusta tai jokaisista näistä. Muusikon ammattiin on koulutauduttu ja opiskeltu keskimäärin pitempään kuin mihinkään muuhun ammattiin ja silti jokainen päivä - tai Melkersonin "elämä" - on vielä uuden oppimista. Muusikko on muusikko sydämestään. Mutta tutkimustenkin mukaan (ks. s. 84 -- 87) ei edes kaksi muusikkoa kymmenestä tunne saaneensa omasta opinahjostaan tarpeeksi valmennusta muusikon elämää varten, esimerkiksi varoituksia muusikon ammatin fyysisistä vaaroista. Kokemukseni Maalivahtikursseilta vahvistavat, että harppaus musiikkioppilaitoksesta työelämään, organisaatioon, on monelle ollut yllättävän pitkä. Tulevia muusikkosukupolvia pitää siis pystyä valmentamaan ammattiinsa paremmin.

Onko töissä hauskaa - soiko lavalla hyvin? Tyydyttääkö työ - ja elämäsi ylipäättään - tarpeesi? Oletko iloinen, tarmokas, motivoitunut, valmiina ottamaan vastaan uusia haasteita? Vai turhautunut, masentunut, stressaantunut - oletko menettänyt toivosi?

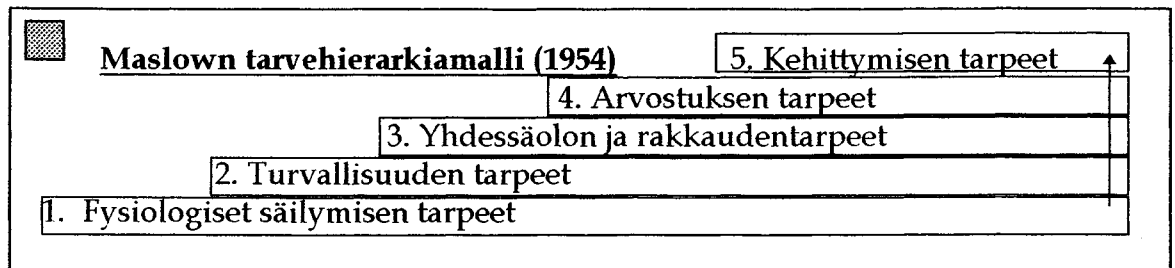
Muusikko: Muistatko vielä, miksi aikoinaan valitsit musiikin ammatiksesi? Oliko muita vaihtoehtoja? Mitä silloin halusit elämältäsi musiikin kautta? Ovatko toiveesi toteutuneet? Jos eivät, niin miksi? Oletko antanut periksi?

Muu kuin muusikko: Miksi päädyit omaan ammattiisi juuri orkesteriin? Halusitko jotain erilaista elämääsi? Ovatko toiveesi toteutuneet?

Näihin kaikkiin kysymyksiin on hyvä miettiä vastauksia käsitellessämme mv-mallini kaikkein tärkeintä ja samalla eniten ongelmia aiheuttavaa kohtaa.

Ensiksi hieman teoriaa siitä, mikä saa (tai ei saa) meidät tulemaan töihimme ja nauttimaan siitä (Freudin määritelmä terveestä ihmisestä: Lieben und arbeiten - Rakastaa ja tehdä työtä.)

Kuuluisin ns. ihmissuhdekoulukunnan motivaatioteorioista syntyi vuonna 1954, kun Abraham Maslow kehitti "inhimillisten tarpeiden tärkeysjärjestyksen (eli hierarkian) mallin", jossa ihmisen tarpeet on asetettu järjestykseen seuraavasti (1 on alin):



- 5. kohdassa tarkoitetaan itsensä kehittämisen tarpeita
- 4. kohdassa tarkoitetaan esimerkiksi saavutettua asemaa, itsekunnioitusta, tunnustuksen saamista ja arvostusta
- 3. kohtaan kuuluvat esimerkiksi perhe, ystävät ja yhteenkuuluvaisuuden tunne
- 2. kohdassa tarkoitetaan esimerkiksi olojen vakautta, fyysistä ja taloudellista turvallisuutta.
- 1. kohtaan kuuluvat esimerkiksi ruoka, lämpö, majoitus jne.

Työviihtyvyys ja työtyytyväisyys

Jos töissä on hauskaa, lavalla soi hyvin - taitaa melko monen maininnan jälkeen jo jääneen mieleen! Maalivahtimallin kaikkien kahdentoista kohdan sujuminen vaikuttaa siihen että töissä on hauskaa. Mikäli joukkueen jäsenellä on turvallinen olo, hän voi antaa enemmän itsestään perustyösuoritukseensa - eli lavalla soi paremmin. Turvallinen olo syntyy siitä, että ei tarvitse olla peloissaan esimerkiksi Maslowin mallin kolmesta alimmaisesta tarpeesta: elämän perusasiat ovat kunnossa eikä niillä ole näkyviä uhkia. Työpaikalla turvallinen olo merkitsee sitä, että ei tarvitse edes alitajuisesti kantaa huolta yhteisön tulevaisuudesta, sen toiminnan jatkuvuudesta. Mikäli organisaatio pelaa, tehtävä on jokaisella selvillä, tasoon kiinnitetään huomiota ja sitä pyritään yhä kehittämään, tavoite on yhdessä asetettu ja se on selkeä ja haastava, suunnittelu on nopeata, tehokasta ja avarakatseista, tämän kohdan kaikkien asioiden hoitamiseen on paneuduttu ja mikäli kaikinpuoleinen viestintä sujuu niin yhteisön sisällä kuin ulkomaailmankin kanssa, on helpompaa tuntea olonsa turvalliseksi. Homma on hoidossa. Voimme kaikki luottaa siihen.

Kaikki ongelmat vaikuttavat työkykyyn ja työsuoritukseen. Mikäli yhteisö voi auttaa ongelmissa, myös lavalla soi paremmin.

A. Maantieteelliset tekijät:

1. Maa

Suomessakin on nykyään jo arkipäivää se, että orkestereissa on ulkomaisia soittajia. Kuitenkin heidän läsnäolonsa tuntuu joskus edelleenkin tuottavan asennoitumisvaikeuksia suomalaisille muusikoille--viestintäongelmista puhumattakaan.

- tulijan ongelmat
- kieli
- uusi kulttuuri, uudet tavat, arvot ja tottumukset
- koti-ikävä
- muodollisuudet, paperisota
- asunnon hankinta
- perhe
- mukana vai ei
- puolison työpaikka
- lastenhoito
- ilmasto
- kesän valoisuus, talven pimeys
- vastaanottajan ongelmat
- kieli ja ymmärtäminen
- arkuus, ujous
- ennakkoluulot
- erilaisuuden hyväksyminen

2. Maakunta

Suomalaisillekin lähtö toisessa maakunnassa olevaan orkesteriin voi olla kohtalokasta.

- muuttajan ongelmia
- koti-ikävä
- voimakas maakuntahenki
- murre
- tavat, arvot ja tottumukset
- perinteet
- pukeutuminen
- ilmasto
- valoisuus, pimeys

3. Paikkakunta

On varmasti paikkakuntia, jonne on helppo lähteä ja toisia, jonne on pakko muuttaa.

- muuttajan ongelmia
- kaupungin status
- maine
- koko (suuri / pieni)
- tavat, arvot ja tottumukset
- asunnon löytäminen
- koti-ikävä
- liikenneyhteydet
- palvelut
- voimakas kotiseutuhenki
- viranomaiset
- vapaa-ajan palvelut
- hintataso

4. Kotipiiri

Miellyttävän kotipiirin löytäminen saattaa olla vaikeata esimerkiksi perheelliselle.

- ongelmia
- ei voi harjoitella kotona
- liian pieni asunto
- kaupunginosan
- maine
- palvelut
- sijainti
- sosiaaliolot
- liikenneyhteydet
- palvelut
- hintataso
- naapurit
- vuokraisäntä
- kustannukset

B. Vapaa-aikatekijät:

5. Koti

Itsekullakin on joskus ongelmia kotona, jollakin useasti tai jopa aina.

Muusikon epäsäännölliset työajat (intendentin työmäärästä puhumattakaan) johtavat siihen, että isää / äitiä ei ehkä useinkaan nähdä kotosalla.

6. Vapaa-aika

Ongelmana voi olla vapaa-ajan vähyys tai vapaa-ajan runsaus. Tärkeätä olisi pystyä rentoutumaan raskaan työn vastapainoksi.

C. Työtekijät:

7. Työ

Itse työ ja sen laatu vaikuttaa hyvin paljon viihtyvyyteen ja motivaatioon. Antaako työ vielä sitä, mitä siltä on alunperin toivonut? Työn henkinen ja fyysinen rasittavuus on tärkeä viihtyvyysaspekti. Työ ei myöskään saa olla liian helppoa. Sen ei kuitenkaan pitäisi johtaa fyysisiin vaivoihin ja vammoihin. Työssä pitää myös voida uudistua ja työn pitäisi vaihdella.

8. Työympäristö ja työtoverit

Fyysisen työympäristön viihtyvyys

- omat toimitilat
- tilojen riittävyys
- sijainti
- akustiikka
- valaistus
- ilmanvaihto
- lämmitys
- kosteus
- meluhaitat
- pölyhaitat
- materiaalit
- sosiaalitilat
- pukuhuoneet
- harjoitteluhuoneet
- aulatilat
- harrastustilat
- sauna ja pesumahdollisuudet
- ankeat käytävät
- somistus
- kahvilapalvelut
- soittimien varastointi (henk.koht)
- varastotilat
- portaat
- siivous
- kunnossapito
- kulkuyhteydet (avaimet ym.)

Henkinen työympäristö

Tunteeko itsensä hyväksytyksi, saako työtovereilta kannustusta?
Tunteeko kuuluvansa joukkueeseen? Onko puhevälit poikki pulttikaverin kanssa? Seuraavassa henkiseen työympäristöön vaikuttavia tekijöitä.

HUOM: joukkueroolit ja sallitut heikkoudet (Belbin) (ks. mv1.)

"Mobbaus", "syrjintä", "kiusaaminen"

- hyvinkin yleistä (ruotsalaistutkimus: joka viides kärsii työpaikalla)
- miksi joku suljetaan paitsioon?
- mitä "mobbaus" käytännössä on?
- "mobbauksen seuraukset"?
- kuka "mobbaa"?
- miten "mobbaus hoidetaan - tai ehkäistään ennakolta?

Roolipeli - kuppikunnat

- oikein hyödynnettyinä vahvistaa organisaatiota - yleisimmin kuitenkin kielteinen ilmiö
 - aiheuttaa epäluuloja, jolleivät kuppikunnat selkeästi "tiedota" tekemisistään

Seurauksia huonosta viihtyvyydestä

- motivaatio katoaa, työ maistuu pahalle, halu päästä pois
- henkinen pahoinvointi, psyykkiset ongelmat
- turhautuneisuus
- ongelmia alkoholin ja/tai lääkkeiden ja/tai piristeiden käytössä >kierre
- psykosomaattiset sairaudet

9. Kunto ja terveys

Henkiset ongelmat

Stressi

Omilla Maalivahtikursseillani tulee hyvin harvoin ilman erityistä rohkaisuani esille muusikkojen tai muidenkaan työyhteisön jäsenien henkiset - tai fyysiset - henkilökohtaiset vaivat. Liekö syynä pelko työpaikan menettämisestä (joka toki ei ole niin hellowa kuin monissa muissa maissa!) vai häpeästä? Joka tapauksessa monet tutkimukset osoittavat, että orkestereissa ei voida hyvin. Yksi syy siihen on mielestäni

orkesteriyhteisön erittäin vanha ja syvälle juurtunut, partituurin määräämä hierarkia, jota noudatetaan myös yhteisön mallina, tiedostamatta ja ajattelematta, että muunkinlaisia mahdollisuuksia toki on olemassa. Jos orkesterissa ei voida hyvin, orkesterikaan ei voi hyvin. Ja se kuuluu myös lavalla.

Muusikon ammatti on selkeästi yksi kaikkein alttiimmista niin fyysisille kuin henkisille paineille, samalla kuin siihen valmistutumis- ja opiskeluaika on yksi pisimmistä ja toisaalta palkat edellä mainittuihin nähden hyvin pienet. Tätä ristiriitaa eivät muusikon uralle aikovat joko tiedä tai tiedosta. Toisaalta siihen valmenneta opiskeluvaiheessa tarpeeksi - mikäli ongelmat tunnettaisiin paremmin ennakolta, niihin voisi myös varautua. Maalivahtikurssin perustehtävä on pyrkiä vähentämään jokaisen työyhteisön jäsenen tuntemia paineita sekä pyrkiä vaikuttamaan niiden syiden vähentämiseen ja ennakointiin. Tavoitteena on siis, että lavalla voitaisiin keskittyä vain musisointiin, parhaissa mahdollisissa olosuhteissa. Niin, että töissä olisi hauskaa, ja että lavalla...

stressi: tila, jota leimaavat haluttomuudentunne ja pelko otteen menettämisestä, samalla kun keho käy ylikerroksilla.



Åke Pålshammar, Upsalan yliopisto¹⁷

Brittiläinen tohtori (PhD, FRCP) Ian James on juuri saanut valmiiksi kansainvälisen haastattelututkimuksensa orkesterimuusikkojen työviihtyvyydestä¹⁸. Hän oli lähettänyt kyselylomakkeen kaikkiaan 56 orkesterille kaikissa maanosissa ja sai niiden muusikoilta takaisin kaikkiaan 1639 vastausta (palautusprosentti jokseenkin 50). Tulos on vähintäänkin hälyttävä: muusikot voivat työssään tavattoman huonosti. Toisaalta tämä on tietenkin rohkaisevaa, koska jokainen työssään kärsivä muusikko voi ainakin tuntea, että ei ole yksin. Toisaalta on hämmästyttävää, miten vähän näistä asioista on uskallettu puhua ja miten vähän niiden parantamiseksi on tehty työtä.

On heti huomautettava (ainakin ennen kuin olen saanut käsissäni olevan koosteen asemesta koko tutkimusraportin tarkkoine taulukoineen), että tutkimus vaikuttaa hieman jäsentelemättömältä ja muusikon kannalta epäasiantuntijamaiselta. Liioin ei ole otettu etukäteen huomioon eri maiden erittäin suuria työolosuhteiden, niin fyysisten kuin henkisten, eroja.

¹⁷Muistiinpanot esitelmästä Lidingön kaupungintalossa, 1995. Määritelmä Pålshammarin luvalla.

¹⁸ Dr Ian James, PhD FRCP: 1997 Survey of Orchestras worldwide. Tutkimuksen tilaaja: Federation Internationale des Musiciens.

Tutkimuksen perustietoja:

1639 vastaajaa, joista 25 - 34-vuotiaita 34%, 35 - 44-vuotiaita 34%, 45 - 54-vuotiaita 21% ja yli 55-vuotiaita 9%; miehiä 61%, naisia 39%. Muusikoista 60% oli jousisoittajia, 19% puupuhaltajia, 15% vaskipuhaltajia, 5% lyömäsoittajia ja 2% harpun tai kosketinsoittimien soittajia; äänenjohtajia oli 30%, varaäänentohtajia 18% ja muita 52%.

Aluksi kysyttiin, tuntevatko muusikot enemmän stressiä kuin kollegansa: 18% vastasi tuntevansa enemmän, 62% saman verran, 20% vähemmän.

Stressiä aiheutti tietenkin itse esiintymistilanne. Kohtuullista tai vakavaa stressiä aiheuttivat siinä mm. orkesterisoolon soittaminen, virheellisesti soittaminen tai ongelmat soittimen kanssa, samoin kuin etupultissa soittaminen. Yli 10% vastaajista tunsivat olleen kokenut näitä vaikeuksia enemmän kuin kerran kuukaudessa.

Kapellimestarit ovat muusikoille tutkimuksen mukaan pahimpia stressinaiheuttajia (kohtuullista tai vakavaa); peräti 73%:lle vastaajista aiheutti stressiä työnteko sellaisen kapellimestarin kanssa, joka horjutti heidän itsetuottamustaan; 61% kärsi epäpätevistä kapellimestareista; 55%:lle aiheutti stressiä kapellimestari, jonka tavan luoda motivaatiota tai jonka ideat muusikko tunsivat vääriksi; 52%:a häiritsi liian vaativat kapellimestarit.

Työtoverit, etenkin sopimattomat pulttikaverit, aiheuttavat stressiä kuten kollegojen kriittiset huomautukset (tutkimuksen koonnoksessa ei prosenttilukuja). Sopimaton hallinnollisen johdon aiheuttama paine ei aiheuttanut ongelmia muualla kuin Australiassa. (Tosin vaikuttaa siltä, että tätä kysymystä ei suoraan esitetty tutkimuksessa).

Terveysongelmat aiheuttivat stressiä 57%:lle muusikoista, väsymyksen tunne 43%:lle. Lihaskivut olivat syynä 48%:lle ja selkävaivat 46%:lle. Nämä esiintyvät myös hyvin usein, väsymys ja lihaskipu joka viidennellä useammin kuin kerran kuukaudessa.

Esiintymis- ja harjoitusolosuhteet aiheuttivat paljon stressiä: epäselvät nuotit 65%:lle, huono valaistus lähes 50%:lle, huono näkyväisyys kapellimestariin päin ja sopimaton istumapaikka yli 20%:lle joka kuukausi. Myös liika kylmyys ja kuumuus aiheuttavat huolta, samoin liiallinen äänenvoimakkuus, jonka pelätään aiheuttavan mahdollista kuuroutta (etenkin Australiassa). Huonosti organisoidut harjoitukset, liian pitkät harjoitukset ja sopimattomat harjoitusajat olivat niin ikään merkittäviä stressin aiheuttajia. 44%:lla oli ongelmia pitkän työmatkan takia.

Lähes 50% vastaajista piti sopimatonta **palkkausta** stressin aiheuttajana (Britanniassa 75%!). Myös pelko omista talousvaikeuksista sairaus- tai onnettomuustapauksissa oli yhtä suurta. Joissakin maissa **lastenhoito** aiheutti erityishuolia, keskimäärin kuitenkin 24%:lle vastaajista.

Kysyttäessä sitä, miten **ahdistus haittaa konsertissa esiintymistä**, vastasi 70% kyllä, 30% ei (joissakin kohdissa nuoret enemmän kuin vanhat muusikot). Niistä, jotka tunsivat olevansa stressaantuneempia kuin kollegansa, vastasi 93% kyllä, yhtä stressaantuneista 71% ja vähemmän stressaantuneista vain 45% (japanilaisista 84%). Kyllä-vastajista 16% tunsu ahdistusta useammin kuin joka viikko. 32% vastaajista kertoi kokevansa pitkittynyttä **ahdistusta ja masennusta** (depressiota) periodeittain.

Liian aikaisesta **aamuhäeräämisestä** kärsi 41%.

Särkyä instrumenttinsa soittamisesta sai 58% vastaajista (naiset enemmän kuin miehet). 55% koki särkyä soittamisen jälkeen - 27% koki särkyä useammin kuin kerran viikossa. Särky on useimmiten niskassa ja selässä (ei lukuja), oikeassa hartiassa (38%), vasemmassa hartiassa (36%), oikeassa kyynärpäässä (12%), vasemmassa kyynärpäässä (9%), kyynärvarressa (14%), vasemmassa kyynärvarressa (12%), ranteissa (11%, molemmissa), oikeassa kädessä (7%) ja sen sormissa ja peukalossa (15%), vasemmassa kädessä (9%), ja sen sormissa ja peukalossa (17%). 22%:lla vastaajista kipu oli joskus pakottanut **keskeyttämään soittamisen**.

Elimien **viretilan häiriöt** (dystonia) olivat yleisiä: sormien ajoittaista tottelemattomuutta oli kokenut 41% vastaajista; vaskipuhaltajista 61% oli tuntenut ongelmia huulten kanssa ajoittain. 8% oli joutunut pitämään yli kuukauden **sairaslomaa** työsidonnaisten sairauksien takia (vanhemmat useammin kuin nuoret). Samassa ajassa 37% tunsu, että **kiinnostus työntekoon väheni** ja 29% tunsu, ettei heidän työllään ole enää arvoa. Vain 17% tunsu, että heidän aikaisemmassa oppilaitoksessaan oli annettu **tehokasta valmennusta** tulevan työn stressin ja rasituksen varalle.

Eri **rentoutusmenetelmiä** oli kokeillut 48% vastaajista. 6% oli turvautunut **alkoholiin** ennen esiintymistä viimeisen vuoden aikana ja 20% oli ottanut **betasalpaajia**.

78%:lla brittivastaajista oli mahdollisuus käyttää orkesterinsa tarjoamia **lääkäripalveluita** - maailmanlaajuisesti vain 28%:lla. 91% lääkärin apua käyttäneistä oli kokenut saaneensa apua. Tällöin oli käytetty mm. fysioterapeuttien, hierojien, osteopaattien, kiropraktikkojen, psykiatrien, psykologien, Alexander-tekniikan opettajien, Feldenkreis-opettajien, optikkojen ja korvalääkäreiden apua.

Kivuntunne korreloi hyvin stressin kanssa eli ne, jotka tunsivat kipua, tunsivat keskimääräistä enemmän myös stressiä ja päin vastoin. Ne, jotka olivat ilmoittaneet kärsivänsä vähemmän stressistä kuin kollegansa, tunsivat myös vähemmän kipuja. Kipu korreloi myös ahdistuksen, masennuksen ja aamupuuskien kuten myös sormien tottelemattomuuden kanssa.

Ian Jamesin tutkimuksessa on saatu vastauksia joihinkin peruskysymyksiin, mutta esimerkiksi yksi tärkeimmistä eli

organisatoristen vaikeuksien osuus lienee jäänyt käsittelemättä samoin kuin esimerkiksi arvostus- ja imago-oireyhtymät. Näihin pyrin itse palaamaan myöhemmässä tutkimuksessa.

Stressi ja sen vakavin ilmenemismuoto, loppuunpalaminen eli burn out ovat yleisiä ilmiöitä ja ne yleistyvät omalle heikelle ajalle tyypillisesti. Usein ei itse huomaa muutoksia omassa käyttäytymisessään, jolloin olisikin hyvä, että joukkueetoverit voisivat tulla avuksi. Tässä muutama tärkeä asia stressistä:

- kuuntele hälytyskellojasi! (palo ei sammu, vaikka suljet hälytyskellon)
- oireita: voivat olla fyysisiä, psyykkisiä tai käyttäytymismuutoksia (voivat tietysti olla oire muustakin, myös yhdistyneinä)
 - vatsakipu, lihasjännitys (erityisesti olkapäissä ja niskassa), päänsärky, selkävaivat, ihoreaktiot, hikoilu
 - ärtymys (esim. pikkuasioista suuttuminen), aggressiivisuus
 - unihäiriöt, keskittymiskyvyn heikkeneminen, ruokahalun väheneminen
 - aikaisemmin tärkeät asiat, esim. harrastukset, lakkaavat kiinnostamasta

"Ramppikuume"

- Åke Lundeberg: "Taito esiintyä paineen alaisena" -kurssi (eli kansanomaisemmin "Ramppikuumekurssi")¹⁹

Pitää olla hermostunut voidakseen antaa kaikkensa.

Hermostuneisuudesta tulee positiivinen voima kun energia suuntautuu ulospäin

Paineen alaisena esiintymisen tekniikan voi oppia melko nopeasti - taitoa ei kuitenkaan koskaan opi kokonaan

Åke Lundeberg, psykoterapeutti ja viulisti

- erikoistapaus: muusikon soittoasento
 - aiheuttaa ylimääräistä jännitystä ja stressiä, pahimmillaan elinikäisen vamman
 - erinomaista ennaltaehkäisyä esimerkiksi Lundebergin kurssien lisäksi esimerkiksi Alexander-tekniikka, jossa opitaan hallitsemaan omia lihaksia uudella tavalla, mikä vaikuttaa vahvasti myös henkiseen hyvinvointiin
- erikoistapaus: joukkuestressi

¹⁹Åke Lundeberg: Rampfeber. Konsten att framträda under press. Stockholm 1991

- eli lavalla ei tarvita muita murheita kuin mitä nuottiin on painettu
- parempi ehkäistä ennakolta kuin maksaa sairaspöissaolosta!
- stressin syyn selvittäminen maksaa vähemmän kuin lääkitys!
 - työssä, kotona vai muualla? (ks. "Viihtyvyyys"-laatikko)
 - pillerit eivät vaikuta jännityspäänsärkyyn
- kynttilässä on liekki vain yhdessä päässä: välttä burn outia!
- pidä itse huoli fyysisestä kunnostasi!
 - kuntoa kannattaa mitata säännöllisesti
 - työntajan velvollisuus on tarjota mahdollisuus fyysisen kunnan ja lihaskunnan vaalimiseen

Markkinoilla on jos jonkinlaista terveysopasta ja paremman elämän ohjekirjaa. Lisää ajateltavaa jokaiselle tuovat kaksi uutuusteosta, Daniel Golemanin suomeksikin ilmestynyt Tunneäly²⁰ ja jo aiemmin mainittu Mihály Csíkszentmihályin Flow²¹. Suositellaan omien ajatusmallien kevät/syysiiivoukseksi.

Fyysiset ongelmat

Centrum för musikermedicin, Göteborg (Musikhögskolanin alaisuudessa):

Göteborgin musiikkikorkeakoulun tutkimus²²:

- 89% soitonopiskelijoista kärsivät jonkinasteisista fyysisistä vaivoista
- 70%:lla sinfoniaorkestereiden ammattimuusikoista kuluma-, rasitus- tai kuulovammoja
- seuraus: monet muusikoista käyttävät sydänlääkkeitä tai alkoholia konserttipaineiden purkamiseksi

On erittäin kiintoisaa, että Maalivahtikurssien ongelmienheitännässä tulee hyvin harvoin esille muusikkojen fyysisiä vaivoja. Ovatko ne kiellettyjen puheenaiheiden listalla?

Kuulo

Kuulo on muusikon tärkein instrumentti²³. Kuitenkin kuulovaivat ovat muusikkojen yleinen sairaus, joka voi johtaa työkyvyttömyyteen.

²⁰Daniel Goleman: Tunneäly. Lahjakkuuden koko kuva. Otava 1997

²¹Mihály Csíkszentmihályi: Flow, 1990 (englanti), 1992,1996 (ruotsi)

²²Artikkeli Aftonbladet-lehden terveysliteessä 17.5.1997. Tuolloin tutkimuksesta ei vielä ollut julkaistu kirjallista raporttia

²³Kohdan tiedot muusikko Kauko Saaren kirjoitussarjasta Korva on kuulemista varten, Muusikko-lehden numeroissa 10/96-

Melu on

- kaikkea häiritsevää sekä tarpeetonta ääntä
- aina vaarallista yli 85 dB:n tasolla
- stressaavaa jo 35 dB:n tasolla
- häiritsee keskustelua, unta ja psyykeä
- hermostolle haitallista
- vaarallista kun keskustellessa täytyy huutaa
- ollut vaarallisen kovaa, kun korvissa vinkuu, suhisee tai humisee altistuksen jälkeen

Meluvaurio

- ei näy ulospäin
- ei tee kipeää (paitsi kovilla äänenpainoilla yli 120) eikä johda verenvuotoon
- ei ole korjattavissa eikä parannettavissa
- ei ole havaittavissa ennen kuin on liian myöhäistä
- aiheuttaa tasapainohäiriöitä
- on tapahtunut, kun äänet tuntuvat epämiellyttävän kovilta (hyperakusia)

Erikoisvamma: tinnitus (korvien soiminen)

Eri soittimien äänen dB-arvot: 80–124

Rasitusvammat

Lihasten liian kova käyttö aiheuttaa vaivoja niin urheilijalle kuin muusikollekin. Yksitoikkoinen, tuntikausien harjoittelu joi johtaa vaikeisiin rasitusvammoihin. Kun viulisti joutuu prässämään suuremman äänen toivossa (usein kapellimestarin määräyksestä, erityisesti orkestereissa, joissa on vähän jousisoittajia), seurauksena voi olla rasitusvamma.

Erityistapauksia

- Melkein kaikkien soittimien "vaatima" soittoasento – jonka kyllä voi korjata
- Puhaltajien hampaat
- Viulistin leuka
- Kanslistin tietokoneolkapäät ja hiiriranne

Alkoholiongelmat

Suomen orkestereissa on kymmenessä-viidesätoista vuodessa tapahtunut merkittävä muutos alkoholikäytössä ja siihen suhtautumisessa. Vakavat ongelmat ovat hyvin harvinaisia ja töihin tullaan erittäin harvoin selvästi alkoholin vaikutuksen alaisina. Tilanteen paranemisen syitä:

- vaatimusten ja tason kohoaminen
- kova kilpailu työpaikoista
- johtajat ja johtamistavat
- joukkuehenki, tuki, apu
- julkisuus
- vastuu
- suhtautuminen

Toisaalta vaatimusten kasvaessa myös paineet ja stressi ovat lisääntyneet ja näin ollen altistuminen esimerkiksi alkoholin käytölle on helpompaa. Alkoholista aletaan yleensä käyttää siksi, että pyritään saavuttamaan mielihyvän tunne. Tähän yhdistyy usein hyvä kaveri tai porukka eli tapa "ottaa pienet" tai "huurteiset" työn jälkeen, illalla, saunassa, ruoan kanssa tai koska vain - ei kuitenkaan työssä. Runksas käyttö aiheuttaa kuitenkin riippuvuutta eli halusta tulee ennen pitkää tarve, joka sitten vähitellen muuttuu pakoksi, vietinomaiseksi alkoholin tarpeeksi. Tällöin alkoholista tulee riippuvuussairaus, joka johtaa aivojen vääranlaisesta kemiallisesta tasapainotilasta. Vasta silloin, kun alkoholin käyttäjä tuntee alkoholin vaikutukset elimistössään, saavuttaa hän tunteen, että kaikki on kunnossa. Vähitellen mielihyväpalautteen saaminen edellyttää suurempaa määrää alkoholia, ja kun palautetta ei enää pystytä saamaan, jatketaan kuitenkin juomista, koska ilman sitä olo tuntuu huonommalta. Tällöin hallitsevaksi ajatukseksi tulee aineen hankkiminen, ei enää sen käytöstä nauttiminen.

Halu -> Tarve -> Pakko

Lääketieteellisesti alkoholin tarpeeseen vaikuttaa dopamiini-niminen välittäjäaine, joka kuljettaa viestejä hermosolujen välillä. Dopamiinin puute tai sen vajaatoiminta kiihdyttää alkoholin tarvetta, kun aivoissa tuntuu, että kaikki ei ole hyvin.

Alkoholi ei ole henkilökohtainen asia.

7. Viestintä

Wiion ensimmäinen laki:

Viestintä yleensä epäonnistuu
paitsi sattumalta.

Osmo A. Wiio, viestintäguru²⁴

Mitä on viestintä? Kuka sanoo mitä, kenelle, mitä kanavaa hyväksikäyttäen, millä vaikutuksella. (Kotlerin vanha määritelmä). Yksinkertaisesti sanottuna viestintä on sanomien välitystä, vaihdantaa lähettäjän ja vastaanottajan välillä. Viestintää siis tapahtuu. Viestintä on tapahtuma. (Mediatapahtuma on taas toinen juttu.)

Ihmiselle suunnataan päivittäin tuhansia viestejä. Niistä valikoituu osa, joiden vaikutuksesta tapahtuu mahdollisesti muutoksia ihmisen käyttäytymisessä, tiedoissa, mielipiteissä ja asenteissa. Mainos on viesti siinä kuin punainen liikennevalo tai "Kiitos!".

Meillä kaikilla on lukemattomia esimerkkejä siitä, että viestintämme jonkun toisen kanssa on epäonnistunut. Menemme tapaamiseen väärään aikaan tai oikeaan aikaan, mutta väärään paikkaan. Tai että käsipuhelin ei toimi, koska kenttä on liian heikko. Tai kaveri ei kuule, koska on niin kova meteli. Tai että tanskan kielessä on jotakin mätää. Tai kun opettajan viesti ei aina mene perille. Ei ehkä oppilaankaan. Orkesteri ei saa säveltäjän tarkoittamaan sanomaa välitetyksi, ei ainakaan musiikkikriitikolle. Vaikka kuinka puffattiin ja laitoimme ison ilmoituksen lehteen, ei paikalle tullut kuin kourallinen yleisöä. Tai että mustan esiintymisasun kera tuli vahingossa puetuksi tennissukat. Tai että Placido Domingolla on Rolex-mainoksessa frakin kanssa rannekello.

Viestintä voi siis epäonnistua kuten Osmo A. Wiio toteaa. Hänen ykköslakinsa johdannaiset kuuluvat muuten näin:

"Jos viestintä voi epäonnistua, niin se epäonnistuu. / Jos viestintä ei voi epäonnistua, niin se kuitenkin tavallisimmin epäonnistuu. / Jos viestintä näyttää onnistuvan toivotulla tavalla, niin kyseessä on väärinkäsitys. / Jos olet itse sanomaasi tyytyväinen, niin viestintä varmasti epäonnistuu." Lakeja on yhteensä yhdeksän, kaikki yhtä hauskoja. Ja tosia.

Parempi siis varmistaa. Ja suunnitella. Ja varmistaa vielä kerran.

Viestinnän Lihasoppateoria²⁵

Oma näkemykseni viestinnästä poikkeaa perinteisestä. Viestintä nähdään yleensä sektorina tai osastona kokonaisuudesta, mutta minun nähdäkseni orkesterin

²⁴ Osmo A. Wiio: Wiion lait ja vähän muidenkin. Weilin+Göös 1977

²⁵ Teoria on kiteytynyt Vuonna 1997.

kaikki työ on viestintää. Vertaan kokonaisuutta lihasoppaan. Kokki (organisaatio) haluaa (tavoite) tietenkin valmistaa (työ) maukkaan (taso) keiton, joka tehdään reseptin (suunnitelma) mukaisesti. Ainekset (tehtävät) laitetaan kattilaan (resurssit), joka kuumenee (viihtyvyys) liedellä. Sitten soppaan lisätään mausteet, mm. hyppysellinen valkopippuria (viestintä). Mauste antaa keitolle maun, mutta sitä pitää olla täsmälleen oikea määrä (opin ja kokemuksen luoma sormituntuma!), ei hiukkaakaan liikaa eikä liian vähän. Mauste maistuu jokaisessa lihapalassa, jokaisessa perunalohkossa, liemessä, jokaisessa lusikallisessa siitä riippumatta, mitä siihen on lautaseltaan saanut.

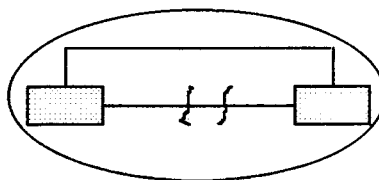
Samoin on viestinnän laita. Se on mukana kaikessa suunnittelussa ja kaikessa toiminnassa ja se vaikuttaa ratkaisevasti tulokseen eli kaikkeen siihen, joka Mv-mallissani kuuluu Tuotos-puolelle. Valkopippuri on se viimeinen silaus, joka antaa lihasopalle herkullisen maun, jota mikään yleisö ei voi vastustaa.

Maalivahtikurssi / 7. Viestintä Tero-Pekka Henell



Viestintä:

on sanomien vaihdantaa



malli ajalta, jolloin kaikki oli helpompaa

Käsitteitä:

k lähettäjä ja vastaanottaja
k sanoma, merkki, viesti (signaali), ärsyke

k kanava ja viestin
k häiriö ("kohina")
k palaute

Osa-alueita:

o "ulkoinen" ja "sisäinen"
o "tehtävä-" ja "organisaatiolähtöinen"
o sanallinen ja sanaton
o säveellinen ja säveletön
o virallinen ja epävirallinen

"Tulosviestintä"
(Leif Åbergin pizzamalli)²⁶
o tiedottaminen
o profilointi, markkinointi, PR, mainonta

o imago, profiili, identiteetti

Tavallisesti viestintä ymmärretään tiedottamiseksi. (Toinen hassu sekaannus on muuten se, että toimittajaa kutsutaan jatkuvasti tiedottajaksi. Vaikka he ovat eri puolella tiskiä.) Se on kyllä sitäkin, mutta pääasiassa paljon muuta. Musiikki sinänsä on viestintää. Musiikki on viesti, vaikkei sanallinen. Musiikkia esitettäessä lavalta säteilee myös sanatonta viestintää, jota minä tässä erityistapauksessa kutsun "sävelettömäksi viestinnäksi" (ks. s. 102); se on sitä, mitä muusikot viestivät omalla olemassaolollaan, eleillään, ilmeillään,

²⁶ Leif Åberg: Tulosviestintä, 1989 (muut Åberg-sitaatit samasta lähteestä)

myös saapuessaan lavalle ja poistuessaan sieltä. Ihmisten välisestä viestinnästä yli 90 prosenttia on sanaton eli sitä, jota ei välitetä sovitulla kielillä ja käsitteillä. Mutta sanojakin käytetään monella tavalla, kun yritetään vaikuttaa toisiin, saada heidät kiinnostumaan. Esimerkiksi meistä.

Yleisöt

Orkesterin on tehtävä itsensä tarpeelliseksi (ks. TUT-periaate, ^{mv}10.) yhteiskunnalle omalla toiminnallaan, tehtävänsä täyttämällä. Tehtävä on siis nähtävä hyvin laajasti "perustehtävän" lisäksi. Nämä eri yleisöt ovat toiminnan kohde, ne, joiden puolesta ja joiden hyväksi - mutta myös omaksi hyväkseen - orkesteri täyttää tehtävänsä, saamaansa tehtävää. Mukana on myös päätöksentekijöitä ja niitä, joita omat päätökset koskevat sekä mielipidevaikuttajia. Tämän laajan tehtävän mahdollisimman tasokas täyttäminen on erinomaisen vahva kilpailuase niin paikallisesti kuin valtakunnallisesti, jopa kansainvälisesti.

Yhteydenpito jokainen yleisöryhmän kanssa (public relations eli PR) vaatii omanlaistaan, jatkuvaa viestintää - ilmeisesti mietinnän ja suunnittelun paikka!

Orkesterin "yleisöt"²⁷:

I. Musiikin kuulijat , asiakkaat

Tehtävät: "Perustehtävä", julkinen esiintyminen, yleisö- ja musiikkikasvatus, musiikkielämyksien tarjoaminen, viestintä

1. Konserttiyleisö ("kyllät" + "ehkä" ²⁸)
2. Levyjen kuuntelijat (oma levy / radiosta kuultu, kotimaa/kansainvälinen)
3. Ilmeisimmät erityisryhmät: opiskelijat, lapset ja nuoret, ikäihmiset, työttömät jne.
4. Ei-ilmeiset erityisryhmät (opettajat, lääkärit, juristit, jne.)
5. "Tavoittamattomat" (sikäli kuin heidät tavoitetaan erityistoimin)

II. "Omistajat"

Tehtävät: Edustaminen, viestintä (tiedottaminen, PR, markkinointi, profilointi), yleisökasvatus

6. Kaupunki (tai yhdistys, ooppera ym.)
7. Valtio
8. Veronmaksajat (myös "tavoittamattomat" ja "eit")

III. Tukijat, kumppanit

Tehtävät: Edustaminen, viestintä (tiedottaminen, PR, markkinointi, profilointi), yhteistyö, yleisökasvatus

9. Sponsorit ja potentiaaliset sponsorit
10. Ystävä- tai kannatusyhdistys

²⁷Oma sovellukseni David Bernsteinin useiden amerikkalaismallien mukaan muodostamasta mallista. David Bernstein: Image & Reality - A critique of corporate communications, 1984. Julkaistu myös suomeksi. (Itse käytin ruotsinkielistä käännöstä)

²⁸ Käsitteet kirjasta Morison - Gordon Dalgleish: Waiting in the Wings, 1993

11. Muut laitokset, musiikkiyhdistykset, seurakunnat, urheiluseurat jne.

IV. Jatkuvuuden varmistajat, mielipidejohtajat

Tehtävä: Viestintä (tiedottaminen, vaikuttaminen), yleisökasvatus

12. Poliittiset päättäjät ja virkamiehet

13. Viranomaiset

14. Yksittäiset vaikuttajat

15. Talouselämän päättäjät

V. Musiikkiala

Tehtävät: yhteistyö, julkiset esiintymiset, levytykset ym., musiikin tilaaminen, lapsi- ja nuorisotyö, yleisökasvatus, edustaminen, viestintä (tiedottaminen, PR, markkinointi, profilointi)

16. Orkesterit, oopperayhdistykset, kuorot, solistit ja muut musiikin esittäjät

17. Säveltäjät

18. Taustatoimijat (agentuurit, levy-yhtiöt, radio- ja tv-kanavat, kustantajat, graafinen ala)

19. Musiikkiesitysten tuottajat ja jakelijat (festivaalit, konserttitalot, radio- ja tv-kanavat, levy-yhtiöt)

20. Muusikkoverkosto ja ammattiyhdistykset

21. Musiikkioppilaitokset

22. Musiikkijärjestöt

VI. Viestimet

Tehtävät: julkinen esiintyminen, viestintä, yleisökasvatus

23. Lehdistö, radio- ja tv-kanavat, muut sähköiset viestimet, tietotoimistot

VII. Sisäiset viiteryhmät, lähiverkot

Tehtävät: Lapsi- ja nuorisotyö, yleisökasvatus, oman henkilöstön koulutus, henkilöstön yhteinen harrastustoiminta, musiikkielämyksien tarjoaminen, viestintä

24. Omat jäsenet

25. Perheenjäsenet ja muut läheiset

26. Lähiverkot

VIII. "Kansa"

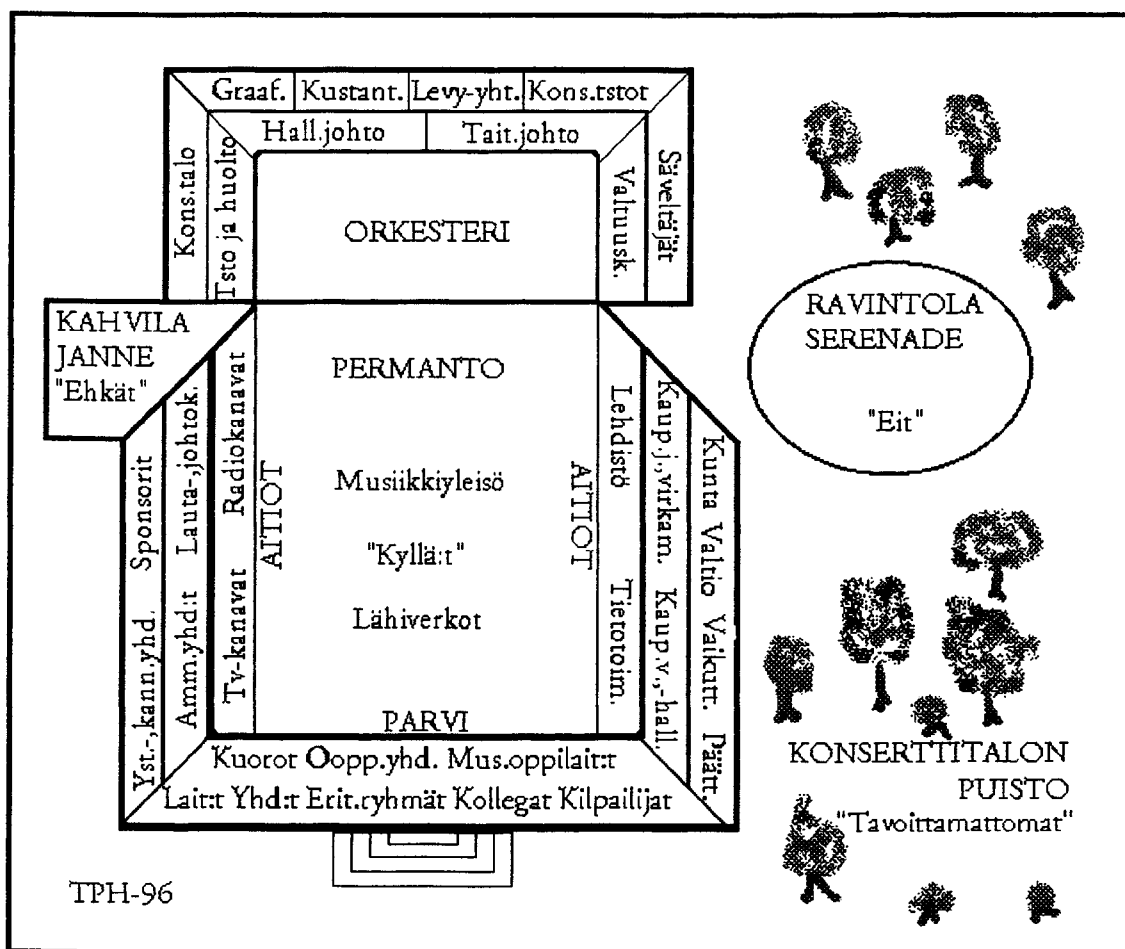
Tehtävät: Edustaminen, viestintä (varmuuden vuoksi, muiden hankkeiden ja asioiden puolesta toimiminen), julkinen esiintyminen

27. Satunnaiset viestin havaitsijat, "suuri yleisö" (muiden viestijöiden "kyllät" ja "ehkät")

28. Kansa, "harmaa massa" (muiden "tavoittamattomat", "eit")

29. "Maailma" (josta emme tiedä tarkasti)

Yleisöt voivat olla paikallisia - alueellisia - valtakunnallisia - kansainvälisiä - lähiverkossa - sisäisiä



Kuva²⁹: Sinfoniaorkesterin "yleisöt"

Orkesteri on lavalla, "ring side" -paikoilla ne yhteisöt ja henkilöt, joita ilman orkesteri ei voisi toimia. Permannon kuuntelemassa oma vakioyleisö ja orkesterilaisten lähipiiri, aitoissa tarkkailevat tiedotusvälineet. Parven etummaisissa aitoissa valvovat erilaiset suoranaisesti orkesteriasioihin vaikuttavat päättäjät, takimmaisissa kauempana olevat julkisyhteisöt, toisella puolella tärkeät taustatoimijat, ystävähdistys ja sponsorit. Musiikkiala ja erityisryhmät ovat majoittuneet parven asiantuntijapaikoille.

Yleisöryhmä "ehkät" eivät vielä ole uskaltaneet konserttiin, mutta ovat jo konserttitalossa, valmiina mukavan musiikin soidessa kaiuttimista poikkeamaan salin puolelle. "Tavoittamattomata" ovat kävelyllä puistossa eivätkä tiedä, mitä konserttitalossa tapahtuu. "Eit" eivät missään tapauksessa astu jalallakaan konserttitaloon, mutta nauttivat konserniin kuuluvan ravintolan palveluksista - ja saattavat tahtomattaan tulla muusikkojen hyökkäykselle alttiiksi esim. katusoittoviikolla.

²⁹ Oma yritykseni hahmottaa eri yleisöryhmien suhdetta orkesteriin.(1996)

Tiedottaminen

Henellin laki:

On Kymmenen tai Sata tai Miljoona kertaa enemmän ihmisiä, jotka voivat kuulla kuin niitä, jotka voivat kuulla orkesteria.^H

Eli: tiedottajan haasteet ovat lähes rajattomat - mutta yleinen mielikuva, imago, syntyy kuitenkin toisenlaisesta julkisuudesta, paljolti sattumalta.

Mutta: Se, miten lavalla soi, orkesterin kiinnostavuus ja tehokas viestintä vähentävät sattuman voimaa ja luovat mahdollisuuden myönteisen mielikuvan syntyyn.

Ja vielä: Orkesteri voi itse valita, kuuleeko orkesterista kymmen-, sata- vai miljoonakertainen ihmismäärä.

Tiedottaminen on yhdensuuntaista viestintää. Me kerromme, toivoen jonkun muun, ehkä juuri sen toivotun kohderyhmän, kuuntelevan. Usein kuitenkin saamme pettyä: vaikutus ei ollutkaan niin suuri kuin toivoimme.

Älä kuitenkaan masennu, suutu tai lannistu!. "Puffi" ei aina mene läpi: ehkä palstalla tai eetterissä ei juuri silloin ollut tilaa - se riippuu uutispäivän annista. Tai sitten uutisesi ei ole tarpeeksi kiinnostava. Ehkä tietosi on kuitenkin pantu talteen niin, että ne käytetään seuraavalla kerralla, suuremmissa jutussa. (Ks. seuraava sivu)

Profilointi:

- oma esite
- video
- radio-ohjelma
- televisio-ohjelma
- kausiohjelma
- lehti-ilmoitus
- palvelukseen halutaan -ilmoitus

! Mitä enemmän myönteisiä sanomia pystyt lähettämään, sitä paremmin ne tukevat toisiaan ja "menevät läpi", ja sitä pienempi teho on kielteisillä, ehkä yllättäinkin ilmestyvillä uutisilla (esim. kriisitilanteestanne). Älä kuitenkaan hukuta tiedotusvälineitä jutuillasi.

Tiedottaminen:

t tee suunnitelma, kirjallisesti, vaikka "lakanaksi"!

t sijoita lakanalle päätapahtumat ja niiden väliin pienemmät, sitten tiedotuksen päivät!

t muista timing: oikeaan aikaan, ajoissa, muttei liian aikaisin!

t sävellä itse vauhti ja rytmi tiedottamiseesi!

Ulkoinen:

u mieti, mikä tapahtumassa on uutinen (muista uutisena)! (ks. mv10, TUT)

u mieti, tarvitsetko profilointia vai uutisen kertomista - vai vain tapahtumallesi puffausta?

Mieti, mikä tapa sopii juuri tähän tilanteeseen:

- | | | |
|--|---|--------------------------------|
| • puhelinsoitto toimittajalle | • tiedote (paikallinen / alueellinen / valtakunnallinen / kansainvälinen) | • saunailta vai risteily sekä: |
| • tapaaminen kadulla sattumalta | • tiedotustilaisuus | • paras ajankohta |
| • sinua tai jotakuta muuta haastatellaan | | • paikka |
| | | • tarjoilu (ilmoita kutsussa) |

Mieti sopiva kanava:

- | | | |
|-----------------------------------|---------------------|------------------|
| • sanomalehti (paikallinen / ...) | • intranet | • levykansi |
| • radio (-"-) | • e-posti | • oma henkilöstö |
| • televisio | • oma tiedotuslehti | • lehti-ilmoitus |
| • tietotoimisto | • kausiohjelma | • lähiverkko |
| • internet | • käsiohjelma | • huhu, juoru |
| | • video | |

k muista, että oman joukkueen on miellyttävää saada tieto ensiksi!

k muista kertoa (etukäteen?) yhteistyökumppaneille, sponsoreille ym. (kutsu heidät mukaan tiedotustilaisuuteen!)

k älä tuhlaa paukkuja, älä ammu yli! Ole avoin ja rehellinen!

Sisäinen:

s viesti omalle joukkueellesi. Usein. Tarpeeksi. Hauskasti.

Valitse paras kanava (ja vaihtelee niitä):

- | | | |
|----------------------|-----------------|------------------|
| • ilmoitustaulu | • kiertokirje | • vastuuhenkilöt |
| • intranet / e-posti | • kuulutus | • työjärjestys |
| • tiedotuslehti | • viidakkorumpu | • huhu, juoru |

Vaara vaanii!

Erityisesti varauduttava:

- e yllätystilanteisiin (iloisiin)
- e kriiseihin

sopimalla kaiken varalta etukäteen **kuka**
tiedottaa, **miten**, **koska** ja **miksi** - sekä
mitä EI tiedoteta

- e kriisitiedottamistakin
voi harjoitella!

Tärkeätä:

- t liikesalaisuudet pidettävä omana tietona
- t mölyt mahassa - tai ainakin omien seinien sisällä
- t jokainen on tiedottaja
- t ei kai huhu ole yhteisösi virallinen tiedotuskanava?

Ole rehellinen - älä peittele - älä ammu yli.

Älä tuhlaa ruutia - valitse kanava tarkoin.

Kaikkea mitä sanot... ..oikeus pysyä vaiti.

Älä olet! Varmista!

Good news is no news!

Jos et tiedota, tiedostat silti!

- Kuva kertoo enemmän kuin tuhat säveltä. Onko oma valokuvaajasi aina paikalla, kun tapahtuu? Missä kunnossa on oma kuva-arkistosi? Jutun suuruus lehdessä riippuu usein kuvan kiinnostavuudesta ja tehokkuudesta!
- Joko teillä on oma "yritysgrafiikka" eli logo ja kumppanit? Oma lehti? Oma sisäisen tiedotuksen lehtinen? Oma internetin kotisivu? Oma ohjelma paikallisradiossa?
- Miten teillä hoituu arkiviestintä?:

Jokainen puhelinsoitto ja.....

jokainen faksi ja

jokainen sähköpostiviesti.....

tulevat asiakkaalta.

Henellin laki

Jos ei vastaa, niin vastaa seurauksista.

TPH

- ? Miten sujuu lavalla säveletön viestintä?
- ? Pohdi internetin mahdollisuuksia laitoksesi opetustyössä!
- ? Mitä kaupunki tai sponsori kertovat orkesterista? Entä orkesteri heistä?

Yritysgrafiikka

Yksi haasteellisimmista tehtävistä Lahden-aikani alussa oli uudistaa orkesterin graafinen ilme täydellisesti. Tavoitteenani oli luoda orkesterille hyvin korkea imago. Useampi ihminenhän näkee jotakin orkesteriin liittyvää - mainoksen, julisteen, lehtiartikkelin, levyn - kuin voi kuulla sitä itse. Graafinen ilme kuului viestinnän kokonaispaketti-ajatteluuni.

Halusin nostaa Lahden orkesterin graafisen ilmeen nopeasti samalle korkealle tasolle kuin minne musiikin tekemisessä oli jo kiivetty. Halusin jokaisen kirjeen, faxin (tullessani orkesterin palvelukseen vuoden 1988 helmikuussa, sillä ei ollut käytössään telefax-konetta!) tai painotuotteen kertovan orkesterista oman, erilaisen ja erikoisenkin viestin. Oma tarkoitukseni oli kampanjani ensimmäisessä vaiheessa nimenomaan orkesterin profiilin kohottaminen - se että veronmaksajat huomaisivat, että kaupungissa ON orkesteri (vrt. Henellin TUT-periaate). Heistähän ehkä n. 95% ei käytä orkesterin peruspalveluita käymällä konserteissa. Heidät piti siis tavoittaa muiden kanavien kautta. Voisiko veronmaksaja tuntea orkesterin omakseen myös graafisen ilmeen niin kuin musiikkielämysten kautta? (Lihaspateoria)

Tähän tarkoitukseen ei kuitenkaan soveltunut esimerkiksi orkesterin voimassa oleva kirjepaperi. Se oli nukuttavan tylsä, sinisellä painettu, ylänurkassa kaupungin vaakuna ja nimi, jonka alla luki Musiikkilautakunta. Tavallinen kaupungin sisäisen byrokratian viestintäväline, joka ei kuitenkaan soveltunut lainkaan ajatuksiini orkesterin ulkoisesta viestinnästä. Ongelmana oli kuitenkin kaupungin pysyvääismääräys juuri sen kirjepaperin käytöstä.

Toinen ongelma oli orkesterin nimi. En pitänyt siitä, miltä Lahti-sana kuulostaa genetiivissä ("Lahden", joka on lahtelaisen Mallasjuoman rekisteröity tavaramerkki). Halusin käyttää nimeä perusmuodossaan. Lyhenne LKO kuulosti sitä paitsi kolkolta ja näytti silmissäni siltä, kuin siitä puuttuisi alusta iso A. Orkesterin nimi taipui hassusti eri kielillä ja kävi jopa ilmi, että virallisia käännöksiä ei ollut olemassa, koska niitä ei juurikaan ollut tarvittu, ei edes ruotsiksi (käytössä oli tarvittaessa nimi Lahtis stadsorkester). Jo termi "kaupunginorkesteri" on Suomea lukuunottamatta lähes tuntematon käsite: Yhdysvalloissa se merkitsee usein amatööripuhallinorkesteria, ja kaupunginorkestereista kuuluisin, englantilainen "City of Birmingham Symphony Orchestra" (CBSO) ei taasen suomalaisen mittapuun mukaan suinkaan ole kaupunginorkesteri, koska sen kunnallinen tuki on hyvin vähäinen. "City of Lahti Symphony Orchestra" (CLS) oli nimeksi liian pitkä. Tarvitsin siis jotakin muuta: uutta, nasevaa, kaikilla kielillä toimivaa lyhyttä (Lahden kaupunginorkesteri on toivottoman pitkä esimerkiksi lehti-ilmoituksissa) nimeä, jonka päätarkoitus olisi markkinoinnillinen ja graafinen. Siitä piti tulla orkesterin tuotemerkki.

Päädyin pian nimeen Sinfonia Lahti. Sanat olivat tässä järjestyksessä, koska toisin päin ne olisivat vaatineet suomen kielellä väliinsä yhdysviivan (Lahti-Sinfonia) ja silloin tarkoitus olisi hämärtynyt. Myös erikoisuus painoi vaakakupissani - Amerikassahan orkestereita usein kutsutaan nimen lyhennyksillä: "Chicago Symphony" (Orchestra), "National Symphony" (Washington) tai "Los Angeles Phil" - Lahdessa tehtäisiin siis toisin päin. Koemaistatin nimeä kansainvälisillä taiteilijoilla ja agentuureilla ja se sai yleisen hyväksynnän osakseen. Samalla olimme selvinneet käännösongelmasta.

Niinpä nimi oli valmiina ja seuraavaksi piti tehdä uusi logo (kaupungin vaakunan tilalle). Pyörittelin mielessäni ja pikku lappusilla L-kirjainta ja kolmea hyppyrimäkeä. Salpausselän Kirjapainossa tutustuin nuoreen grafiikanopiskelijaan Ilmo Valtoseen, joka oli painossa harjoitustöissä. Esittelin ideani hänelle, hän tarttui kynäänsä ja pian oli paperille piirtynyt ensin yksi ja sitten kolme L:ää, tyylikkäästi päällekkäin. Huudahdin "stop", sillä näin hetkeksi kuvioissa kapellimestarin käden liikkeen. Niinpä kolme L:ää ja kolme hyppyrimäkeä muodostavat myös kolme kapellimestarin oikean käden liikerataa

tyyliteltyssä kolmijakoisessa liikkeessä, kun ollaan tulossa toiselle tahtiosalle. Pyysin Valtosta lisäämään kuvioon myös kohotahdin ja kapellimestarin tahtipuikot. L:ien päällekkäisten lenkkien solmukohtaan järjestimme vilahduksen nuottiviivastosta. Siinä meillä oli uusi logo, jossa pian nähtiin myös muita, meiltä suunnittelutyössä huomaamatta jääneitä merkityksiä.

Nyt piti kuitenkin saada uusi nimi ja uusi logo hyväksytyksi musiikkilautakunnassa. Koska ne olivat voimassa olevien säännösten vastaiset, vaadittiin hieman manipulointia. Sain apulaiskaupunginjohtaja Kari Salmen niin kiinnostuneeksi, että hän suostui tulemaan mukaan lautakunnan kokoukseen. Asia hyväksyttiin yksimielisesti. Myöhemmin orkesteria käytettiin esimerkkinä muille hallintokunnille oikeasta, ulospäin suuntautuvasta ajattelutavasta eikä aikaakaan, kun logoja alkoi ilmestyä muillekin.

Aloitimme heti kirjepaperisarjan ja käyntikorttien suunnittelun, päävärinä punainen ja musta, Karjalan ja Lahden viralliset värit (Lahtihan oli karjalaistunut sodanaikaisen muuttoliikkeen ansiosta) - mikä oli selkeästi laskelmoitua. Kirkkaan punaiset käyntikortit herättivät melkoista huomiota kansainvälisissä konferensseissa! Perustin orkesterille oman ohjelma- ja markkinointilehden nimeltä "ta-ta-taa". Ryhdyimme heti suunnittelemaan myös julisteita uudenaikaisessa, tarkkaan harkitussa hengessä, jonka piti istua myös kuuluisaan urheilu- ja teollisuuskaupunkiin - ajatuksen kuukausijulisteesta, jonka keskellä oli kissankokoisin kirjaimin painettu, houkutteleva "lööppiteksti", lainasin Englannista (säveltäjä Joonas Kokkonen, orkesterin ensimmäinen kunniajäsen, ihastui otsikkoon "Koko Kokkonenko?" siinä määrin, että ripusti julisteen seinälleen Järvenpään-kodissaan),

Myöhemmin graafinen vauhti kiihtyi. Ensimmäinen yritysgrafiikkasarjamme oli ajanut asiansa, nyt laitettiin seuraava vaihe päälle. Halusin korostaa orkesterin perinteitä nimenomaan vastapainoksi sille julkisuudelle, joka oli suunnitelmieni mukaisesti kiedottu eritoten Osmo Vänskän ympärille - aina kun orkesteri mainittiin, oli mukana Osmo Vänskän nimi ja päin vastoin (tämä kuului tiedotustoimintani perusteisiin ja vaatimuksiini aloittaessani yhteistyön hänen kanssaan). Niinpä löysin orkesterin historiikista suurenmoisen kuvan (vuodelta 1912) kaupungin ensimmäisestä orkesterista ja näytin sitä Ilmo Valtoselle. Halusin kaikkiin uusiin painotuotteisiin, niin kirje-, faxi- ja muistiinpanopapereihin kuin käyntikortteihin ja julisteisiin tämän kuvan ja aina saman orkesterin perinteitä korostavan lyhyen tekstin. Samalla kehitin orkesterille sloganin, tekstilogon.

"Sinfonisesti Teidän" - Sinfonia Lahti -slogan syntyi oikeastaan vahingossa. Valmiiksi määrätty ja pureskellut tervehdysfraasit (Parhain terveisin, Ystävällisesti jne.) kirjeiden lopussa eivät istu minun tapaani viestiä, joten olin alkanut lopettaa kirjeeni ja faxini tervehdyksellä "Sinfonisesti teidän". Tämä istui heti uuden grafiikkamme henkeen. (Muutin vain teidän-sanan alkavaksi isolla T:llä, koska halusin sen sekä suoraksi tervehdykseksi yksittäiselle veronmaksajalle että vanhojen, hienostuneiden käytötapojen mukaiseksi, kuvan ajan hengessä.) Ilmo Valtonen innostui, ja kiihkeän ja hyvin nopean luomisvaiheen, lyhyiden tapaamisten, faxien ja puhelinsoittojen jälkeen tulokseksi syntyi Sinfonia Lahden uusi "Sinfonisesti Teidän" -yritysgrafiikkasarja, joka sitten palkittiin Suomen Vuoden Huipuissa (1992) kunniamaininnalla, perusteluna: "Nykyaikainen ja hengeltään informatiivinen kokonaisuus. Sen typografisesti runsas aineisto on käsitelty erinomaisen hallitusti". Tuotteet painettiin hieman rosoiselle, kellertävälle paperille ja Sinfonisesti Teidän - Symphonically Yours -tervehdyksen väriympäristö oli taasen vihreä ja vaalean violetti³⁰. Suunnitteluprosessia kuvaa pieni yksityiskohta vanhan valokuvan käytöstä:

³⁰ Värit ovat muuten jokseenkin samat, jotka paljon myöhemmin suorastaan pistävät silmään VR:n Transpointin ja Pohjolan Liikenteen autokalustoissa - ja kuinka teennäisen huonosti ne yhtäkkiä sopivatkaan yhteen ja autojen kirkkaanvalkoiseen pohjaväriin! Tunsin ensinäkemältä heti niin logossa kuin väriyksessä jotain kiusallisen tuttua. Muistan ensijärkytyksen hetkellä, tuokion aprikoituani, katsahaneeni maahan kuin graafikon puolesta häpeää tuntien - ja näin saman logon ja samat värit sidottuina jalkoihini.. Liekö graafikollakin (joka todellakin on alan ammatti-ihminen nimekkästä mainostojen maailmasta,

Suunnitteluprosessia kuvaa pieni yksityiskohta vanhan valokuvan käytöstä: halusimme häivyttää muusikkojen selvät kasvopiirteet, jotta saisimme kuvaan enemmän omaankin aikaamme ulottuvaa symboliikkaa. Niinpä Ilmo Valtonen pyysi minua faxaamaan kuvan hänelle, hän faxasi sen takaisin minulle ja minä vielä kerran hänelle. Tuloksena oli luonnollinen rasteripinta, jota olimme harjoitelleet jo "ta-ta-ta-taan" ensimmäisen numeron kansikuvassa. Ilmo viimeisteli suuren julistekuvan hauskaasti värittämällä muutaman pienen yksityiskohdan.

Myös julisteet menestyivät. Aiempi Tshaikovski-vuoden juliste pääsi Vuoden huippujen kirjaan vuonna 1991 ja valittiin Grafian näyttelyyn pysyvästi. Yhteistyökolmiomme Valtosen ja Salpausselän kirjapainon kanssa synnytti myös täysin uusia kirjapainoteknisiä oivalluksia. Kaikki halusivat tehdä työtä aina vain paremmin: me kaikki vaadimme itseltämme mutta myös toisiltamme huippusaavutuksia. Samalla Ilmo Valtosesta oli kasvanut yksi maan eturivin graafikoista ja hän komeili pian alan japanilaisessa Who Is Who -kirjassa - aukeaman kuvituksena pelkäästään orkesterimme painotuotteita. Myöhemmin hän on vastannut mm. Telen ja Alkon uusista graafisista ilmeistä ja saanut palkintokaappinsa pullolleen.

Halusin Lahden kaupunginorkesterin uudella markkinointinimellä ja yritysgrafiikalla kohottaa ja nimenomaan selkeyttää nopeasti orkesterin imagoa - pääsylippujen myyntiin en odottanut edes julisteiden järin paljon vaikuttavan. Mutta pääasia oli, että orkesteri myös NÄKYI eikä vain kuulunut. Grafiikka on osa viestintää, viestintä taasen osa hyvin suunniteltua kokonaisuutta, jonka taustalla on toimiva "varman päälle" -suunnittelun ja riskinoton tasapaino. Tasapäisyys ei erotu eikä tuota tuloksia, joten kokonaisuuteen vaikuttaa suunnitelmallinen, mielellään sivistyneellä tavalla hauskakin näkyvyys ja kuuluvuus (jossa yhtenä pienenä osasena olivat mm. omat radio-ohjelmani kaikilla kolmella paikalliskanavalla). Imago kohosi eikä voinut olla vaikuttamatta lipunmyyntiin. Vuoden 1988 keväällä keskimyynti oli 350 lippua, vuoden 1990 syksyllä jo 704. Yhä useampi veronmaksaja tiesi ja oli peräti saanut itse tuta (erityisesti Katusoitto-tapahtuman tai urheilutilaisuuksissa käyntien aikana), että hänellä on oma kaupunginorkesteri.

En halunnut käyttää Sinfonia Lahti -nimeä paikallisesti, sillä halusin kotikaupungissa korostaa sitä, että orkesteri on kaupungin OMA orkesteri, Lahden kaupungin ja jokaisen kaupunkilaisen orkesteri. Suomessa käytin perinteistä nimeä kaikissa virallisissa yhteyksissä. Seuraajani on kuitenkin ottanut uuden nimen käyttöön myös Suomessa, ehkä juuri siksi, että saimme nimellemme pian useita kilpailijoita: Espoon kaupunginorkesterista tuli Tapiola Sinfonietta, Jyväskylän sinfoniaorkesterista (vanhasta kaupunginorkesterista) Jyväskylä Sinfonia (ilman väliviivaa), Porin kaupunginorkesterista Pori Sinfonietta (ilman väliviivaa), Tampereen kaupunginorkesterista Tampere Filharmonia (ilman väliviivaa) ja perinteikäs Helsingin kaupunginorkesterikin palasi juurilleen alkamalla käyttää nimeä Helsinki Filharmonia (ilman väliviivaa). Melkoinen muotivirtaus! Mutta oli tietenkin mukavaa olla ensimmäinen.

Kahden rinnakkaisen nimen käytössä on kuitenkin omat vaaransa. Tuntematta orkesteria ja kaupunkia, voidaan ainakin ulkomailla Sinfonia Lahtea, Lahti Symphony Orchestraa, Lahti Sinfoniaa, Lahti Philharmonicia (SIC!), Lahtis Stadsorkesteria, Lahti Stadsorkesteria - ja iänikuista LaTHi mitä tahansa - pitää jopa eri orkestereina. Pääasia kuitenkin, että Lahti-nimi olisi oikein kirjoitettu. Tällaiselle sopalle orkesterin tiedottajan on ehkä vaikea enää tehdä mitään (Wiion ensimmäinen laki), mutta yrittää ainakin voi - tiedottamalla.

Säveletön viestintä konserttilavalla

Konserttisalin lava on muusikon työpaikka, jossa vietetään hyvinkin 15 tuntia viikossa. Konsertti on se mitä varten orkesteri on olemassa: konsertissa tuotetaan läsnäolijoille eli kuulijoille sellaisia elämyksiä, joita he eivät muualta voi saada. Ja nämä kuulijat ovat pääosin juuri niitä veronmaksajia, jotka ovat lainanneet orkesterille rahojaan vuodeksi kerrallaan. Muun muassa siitä, miten

Orkesteri pystyy tuon perustehtävänsä täyttämään riippuu se, kuinka korkealla korolla laina pystytään maksamaan takaisin. Kuulijalle konsertti on juhla, parin tunnin irtautuminen arjesta. Orkesterin ja jokaisen muusikon on omalla työllään varmistettava, että konsertista tulee juhla.

Jokainen muusikko voi omalla esiintymisellään tehdä konsertista juhlan antamalla parastaan: laittamalla itsensä peliin oman orkesterinsa ja jokaisen sen jäsenen puolesta. Silloin työssä on hauskaa. Ja lavalla soi hyvin.

Siksipä ennen konsertin alkua kannattaa aina omistaa pieni ajatus sille, miten lavalle astuu ja miten siellä omalle paikalleen siellä kulkee. Orkesterin saapuminen lavalle aloittaa muusikon konsertin ja kuulijan juhlan. Muusikko astuu työviikon aikana lavalle kymmeniä kertoja siihen sen kummemmin keskittymättä. Konsertti on kuitenkin eri asia kuin harjoitukset.

Orkesteri viestii yleisönsä kanssa paitsi musiikilla, niin myös omalla olemuksellaan. Jokainen muusikko esiintyy yleisölle. Kuulijat eivät suinkaan istu salissa silmät kiinni (vaikka aina joku kai nukahtaakin). Konsertti alkaa, kun ovi avataan ja ensimmäinen muusikko astuu lavalle. Siitä hetkestä konsertin ensimmäiseen säveleen asti vallitsee salissa pelkästään ns. sanaton viestintä, jota tässä tapauksessa voisi kutsua sävelettömäksi viestinnäksi. Jos se onnistuu, on yleisö myyty jo ennen musiikin alkua.

Lavalle tuleminen ja siellä oleminen sekä pukeutuminen

- omalle paikalle kuljetaan yksittäisenä ihmisenä, taiteilijana, muusikkona - silti yhteisenä joukkueena, josta jokainen sen jäsen voi olla ylpeä: **TÄSSÄ ON MINUN ORKESTERINI!**
 - päättäväisesti omalle paikalle, tie tuntien
 - ryhdikkäästi, soitinta luonnollisesti, kukin omalla persoonallisella tavallaan kantaen
- esiintymisasu on juhla-asu
 - myös muut asut kuin frakki ja pitkä musta ovat "juhla-asuja" aina kun niissä esiinnyttään
 - esiintymisasua "kannetaan" ylpeästi, hyvässä ryhdissä
 - asusta pidetään huolta, sen pitää istua, olla siisti ja hyvässä kunnossa
 - juhla-asuun kuuluvat miehillä lakeerikengät ja tarpeeksi pitkät mustat sukat: paljas sääri ei saa näkyä housunlahkeen alta; rannekello ei kuulu juhlapukuun; paita vitivalkoinen, käytännöllinen (ei välttämättä frakkipaita), mieluiten kalvosin näkyy hihan alta; myös rusetti valkoinen (ei kellastunut)

- naisilla ei välttämättä tarvitsisi joka konsertissa olla musta asu vaan valikoima voisi riippua konsertin luonteesta; naiset kääntykööt pukuasiantuntijan puoleen ja päättäkööt yhteisesti keskenään sopivista (värit!) asuista - on mukavaa, jos asut ovat erilaiset
- otetaan lavalle tullessa yleisö huomioon, muttei flirttailla sen kanssa
- esiintymistä ja kävelyä esiintymisasussa pitää harjoitella, erityisesti kävelyä pitkässä hameessa ja korkokengissä, niin että se näyttää luonnolliselta, mutta myös siltä, että nauttii itse tilanteesta; miehilläkin on monta tapaa "kantaa" frakkia
- kävelyä voi haitata myös kirkkaat valot tai pelko mikrofoninjohdoista, ylimääräisistä telineistä tms.; konserttiolosuhteet pitäisi saada valmiiksi viimeistään kenraaliharjoituksissa.
- ehdottomasti ei juttelua matkalla muusikkokaverin kanssa, ei myöskään, kun istutaan omilla paikoilla - pienikin "väärä" liike erottuu massasta katsomon puolelle: orkesteri on lavalla kuin elokuvassa, jossa pienikin yksityiskohta on osa kokonaisuutta
- omalla paikalla ollaan luonnollisessa, hyvässä asennossa; pitkillä tauoilla ei jutella eikä vitsailla naapurin kanssa, ei vilkuilla sinne tänne, ei heitetä jalkaa polven päälle, vaan ollaan edustavan ja keskittyneen näköisiä
- vaikka konsertti on muusikolle työtä, se on yleisölle juhlaa, kahden tunnin matka pois arkipäivästä -
- lavalle saapuminen, siellä esiintyminen ja lavalta poistuminen ovat tärkeä osa konserttia: yleisö ei suinkaan sulje silmiään ainakaan koko ajaksi

Lavamanööverit:

Konsertin alkaessa sekä väliajan jälkeen:

1. Kokoonnutaan lämpiöön / käytävään sisäänmenojärjestykseen - vain hiljaista puhetta ja viritystä, ei äänen korottamista tai metelöintiä (ovet päästävät äänen lävitseen). Esteet, pöydät ja tuolit, raivattava pois kulkuväyliltä ja kokoontumispaikoilta
2. 30 sekuntia ennen lavaovien aukaisemista HILJAISUUS - punainen valo..
3. Ovet avataan ja molemmista ovista astutaan lavalle yhtäaikaisesti.
4. Kukin menee omalle paikalleen, jää seisomaan rintamasuunta SUORAAN YLEISÖÖN konsertin alussa. Väliajan jälkeen ei jäädä seisomaan.
5. Viimeisenä, heti viimeisen muusikon jälkeen, tulee konserttimestari, menee omalle paikalleen, kääntää rintamasuunnan yleisöön (hymyilee tai tervehtii luonnollisella tavalla)
6. Konserttimestari kääntyy orkesteriin päin, jolloin ORKESTERI ISTUU
7. Oboe antaa rauhallisesti, ilman kiirettä, äänen
8. Viritys

9. Kapellimestari saapuu sisään
 - Konsertin alussa: orkesteri nousee ripeästi, orkesterin rintamasuunta yleisöön, konserttimestari seuraa katseellaan ja kehollaan kapellimestarin saapumista ja he kättelevät
 - Väliajan jälkeen: orkesteri ei nouse ellei kapellimestari nosta sitä ylös: tällöin rintamasuunta yleisöön jne.
10. Kapellimestari tervehtii yleisöä, kääntyy orkesteriin, joka istuutuu
11. Kapellimestari lyö alas

Teoksen (ei konsertto) päätyttyä

1. Kapellimestari kiittää omalla tavallaan ja nostanee orkesterin ylös
2. Orkesteri nousee, rintamasuunta yleisöön, konserttimestari puolittain kapellimestariin päin kääntyneenä, valmiina kättelemään
3. Kapellimestari poistuu kohti ovea, konserttimestari istuutuu, kun kapellimestari ASTUU OVESTA ULOS, ei aikaisemmin - orkesteri istuutuu hänen mukanaan
4. Kun kapellimestari tulee takaisin, noudatetaan hänen toivomuksiaan
5. Kapellimestarin nostaessa yksittäisiä muusikoita:
 - jokainen toimii rohkeasti omana itsenään: ripeästi ylös, katse yleisöön, mieluiten kumarrus, ehkä katseen annetaan liikkua salissa päätä kääntämällä, ei heti takaisin istumaan - nautitaan tilanteesta! On oltava selvä, kuka nousee; jollei ole, ei kysellä että minäkö, ei pyöritellä päätä puolelta toiselle, vaan nousee joka tapauksessa (parempi liikaa nousijoita kuin ei yhtäkään)
 - jos nostettavia on useita, vilkaiskaa ylpeinä myös toisiinne; äänenjohtaja voi kiittää ryhmäänsä
 - istutaan ripeästi, muttei liian nopeasti ("äkkiä pois")

Konsertton päätyttyä:

1. Kun kapellimestari nostaa orkesterin ylös heti teoksen jälkeen, rintamasuunta häneen ja solistiin
2. Seuraavilla kerroilla rintamasuunta yleisöön - sivusilmällä voi vilkaista solistiin, jos hänkin kiittää orkesteria jollakin tavalla. Kiitokseen voi vastata katseella, hymyllä, jopa hienotunteellisellä eleellä

Konsertin päätyttyä:

1. Kapellimestarin kiitoskuviot

Kapellimestari kiittää omalla tavallaan ja nostanee ennemmin tai myöhemmin orkesterin ylös. Rintamasuunta yleisöön. Konserttimestari puolittain kapellimestariin päin kättelyä ja katseidenvaihtoja varten. Jousten eturivin oltava varuillaan mahdollista kättelyä varten, samoin basson äänenjohtajan kiitoksen (kädenheilautus kapellimestarilta) varalta. Hyvin sujuneen konsertin ja yhteistyön jälkeen hymy ei ole kielletty - ei edes huonon konsertin jälkeen. On yritettävä olla näyttämättä kielteistä mieltään: yleisön

on helppo aistia myös, jos orkesteri tai yksittäinen muusikko ei ole pitänyt kapellimestarista. Se on kuitenkin sisäinen asia, älköön viestittäkö sitä yleisölle, joka ehkä ei ole huomannut mitään erikoista. Mikään ei ole selvempi viesti yleisölle kuin mutrusuu ja laimea jousen naputus nuottitelineeseen (erityisesti konserttimestarin!). Loppuapludeihinkin on keskityttävä vaikka ajatukset olisivatkin jo muualla.

2. Aplodien loppuessa

Tavallisesti konserttimestari päättää, milloin lähdetään. Tällöin hän nousee ylös, mikä on merkki orkesterille. Ripeä poistuminen, muttei tungeksintaa ovilla. Katsekontakteja yleisöön. Muutaman sanan saa vaihtaa naapurin kanssa, muttei mitään kovaäänistä eikä naurua, äänekästä kommentointia ym.

- erittäin tyylikkäältä näyttää naapurin tai koko ryhmän kättely heti aplodien päätyttyä - konserttimestari voi näyttää mallia
- mikäli aplodeista ei tule loppua, kapellimestari saattaa joskus vetää konserttimestarin mukaansa osoittaen näin, että nyt riittää. Tämä ei kuitenkaan aina ole järkevää, etenkin vierailukonserteissa, jossa yleisölle on tarjottu harvinaista nautintoa. Otetaan aplodit sellaisina kuin ne tulevat! Poikkeus: kiire yleisiin kulkuvälineisiin (kapellimestarin tai solistin kone lähtee tms.).

3. Erikoistilanteet

On tyylikästä, jos muusikot osoittavat kiitostaan kapellimestarille, kukin omalla tavallaan. (Tyyliä ja äärimmäisen epäsuotavaa on sen sijaan osoittaa tyytymättömyyttään, vaikkapa vain alitajuisesti. Ammattilaisuutta loppuun saakka - naama hymyyn vaikka pahaa tekisi!) Joskus tuntuu siltä, että kapellimestari on ansainnut erityisen kiitoksen- tai kunnianosoituksen orkesterilta. (Näin helpotetaan myös seuraavasta vierailusta sopimista.) Tällöinkin on kaikkien oltava selvillä, mitä tehdään eli asiasta on sovittu jo harjoituksen yhteydessä, salaa kapellimestarilta. Seremoniamestarina toimii konserttimestari tai joku muu sovittu henkilö. Hänen merkkinsä täytyy olla erittäin selkeät ja yksiselitteiset. Esimerkkejä:

- kansainvälinen, joskin harvinainen tapa on kiittää niin, että orkesteri ei nouse ylös, vaikka kapellimestari niin näyttää. Tällöin on konserttimestarin hyvä varmuuden vuoksi osoittaa hienotunteisella eleellä kapellimestarille, mistä on kysymys (esimerkiksi taputtamalla hänelle tai osoittamalla kädellään, että suosionosoitukset kuuluvat ainoastaan hänelle - on hyvä että yleisökin huomaa, mitä tapahtuu). Tällöin tavallisesti kapellimestari kääntyy yksin yleisöön. Jos hän sen jälkeen nostattaa taas orkesteria, on konserttimestarin nopeasti päätettävä, noustaanko nyt, vai istutaanko edelleen. Lopulta (esim. kun kapellimestari on välillä käynyt ulkona) on kuitenkin kohteliasta nousta. On huomattava, että KAIKKIEN on oltava selvillä tilanteesta: on muistettava, mitä on sovittu ja konserttimestaria on

seurattava. On epähienoa, jos joku yksittäinen muusikko tai koko muu orkesteri nousee konserttimestarin jäädessä istumaan.

- Perinteinen erityiskiitos on myös fanfaari, joka lähtee ennalta sovitusta merkistä (esim. konserttimestari). Fanfaari voi liittyä yksinkertaisesti vain kiitokseen tai sitten kapellimestarin juhlapäivään (esim. tasakymmenet) tai johonkin muuhun merkkipaaluun (sadas konsertti, ensimmäinen konsertti, viimeinen konsertti tms.). On hyvä, jos orkesterilla on oma, tyylikäs, erikoinenkin lyhyt fanfaari (ei Marsalkan hopeatorvet). Fanfaari voi olla kirjoitettu myös koko orkesterille, ei vain vaskille.
- Lahjan antaminen lavalla on poikkeustilanne, mutta suotavaa, kun aihetta ilmenee. Ei pitkiä puheita - tappavat tehokkaasti aplodit ja tunnelman.
- Vain poikkeustapauksissa voi kapellimestaria jujuttaa konsertissa (esim. Vappumatinea, Tanssiaiset). Tällöin on ollut tapana esim. aloittaa toinen kappale kuin mihin kapellimestari on varautunut (syntymäpäiväonnittelut voi tehdä esim. aloittamalla Paljon onnea vaan tai oikean alun jälkeen vaihtaa sovitussa kohdassa tähän teokseen). Yleisin ja useimmiten myös sopivin paikka tällaiselle jäynälle on toki harjoitukset.
- Erityskiitoksia ei kannata tuhlata. Jos on poikkeuksellisen hyvä syy, ne sopivat hyvin tilanteeseen. Mutta niiden teho väljähtyy, jos niitä käytetään harva se viikko.

4. Muusikoiden tuleminen ja lähteminen teosten vaihtuessa:

A. Soittajat, jotka poistuvat siksi, ettei seuraavassa teoksessa ole soitettavaa:

- ei heti kapellimestarin kanssa, vaan vasta aplodien päätyttyä - ei heti kuin napin painalluksesta, vaan luonnollisesti, rauhallisesti mutta ryhdikkäästi. EI TARVITSE YRITTÄÄ OLLA NÄKYMÄTÖN, vaan liikehdintä on osa teatteriesitystä. Samat ohjeet kuin lavalle tultaessa - olkaa ylpeitä.

B. Kesken konserttia lavalle saapuvat

- jos ensimmäinen teos on lyhyt, on aina tyylikkäämpää mennä muiden mukana lavalle
- jos tullaan teosten välillä, ehdottomasti vasta aplodien päätyttyä
- aplodien aikana tullaan vain, jos konsertin päättyessä tarvitaan soittajia ylimääräiseen numeroon - tällöin ei kuitenkaan tulla heti kun kapellimestari on tullut ulos ensimmäisen kerran, jolloin näyttää liian selvältä, että ylimääräinen soitetaan vaikka pakosta
- normaalitilanteessa tullaan kuten konsertin alussakin, ryhdikkäästi, rauhallisesti (=EI juosten tai hätäillen), mutta sopivan ripeästi. EI TARVITSE OLLA NÄKYMÄTÖN.
- kapellimestarin ja järjestäjän on tiedettävä, milloin lisäsoittajia tulee lavalle, jotta kapellimestari ja mahdollinen solisti eivät tule sisään liian aikaisin. Muusikot tulevat ensin, viimeksi kapellimestari ja solisti omalla ovenavauksellaan.

8. Imago

Imago:

Ihmisen yrityksestä [tai muusta] saamiin kokemuksien, vaikutelmien, mielipiteiden, tunteiden ja tietojen vuorovaikutuksen tulos. (J.C. Bavis)

”Jos kuluttajalla on **väärä** kuva yrityksestä, **vika on aina** yrityksen.”

(David Bernsteinia mukaellen)

Imago syntyy paljolti sattumalta eikä siihen voi suoranaisesti vaikuttaa.

Mutta jos Maalivahtimallin kaikki seitsemän ensimmäistä osa-aluetta on hoidettu hyvin, toiminta on omaleimaista ja näyttävää ja siitä viestiminen tehokasta, on rakennettu hyvät edellytykset selkeän, myönteisen imagon synnylle. Asiaa parantaa huomattavasti, jos orkesterin suhteet tiedotusvälineisiin ovat erinomaiset. Tällöin yllättävät, kielteisetkään seikat eivät pysty vaikuttamaan imagoon niin paljon kuin silloin, jos näitä suhteita ei ole pidetty lämpiminä.

Äkkinäisiä, yllätyksenä tulleita ongelmia on ollut monilla orkestereilla ja musiikkiyhteisöillä maassamme. Turhista, julkisuudessa kärpäsistä härkäsiksi kasvaneista kiistoista mainittakoon esimerkkinä taannoiset Tampereen kaupunginorkesterin taistelevat kapellimestarit (Bergel ja Almila), jotka keskustelivat keskenään vain Aamulehden välityksellä, Suomen Kansallisoopperan vanhat johtajasotkut, jotka tulivat julkisuuteen kiusallisimpaan mahdolliseen aikaan uutta taloa rakennettaessa, Savonlinnan Oopperajuhlien pulmat kuoron ja orkesterinsa kanssa tai Kouvolan kaupunginorkesterin intendentin Ilta-Sanomien etusivulle ja ”lööppiin” asti yltäneet kyseenalaiset toimet, jotka eivät varmaankaan voineet olla vaikuttamatta orkesterin asemaan juuri kun sen lakkauttamisesta keskusteltiin. Tällaisten imagopommit voivat tuhota yhteisön vuosien, jopa vuosikymmenien yhteisen rakennustyön ja niiden jälkiä joudutaan pahimmassa tapauksessa paikkaamaan vuosikausia. Tuhoja olisi kuitenkin kaikissa näissäkin tapauksissa voitu vähentää taitavalla viestinnän johtamisella ja suunnitelmallisella kriisitiedottamisella, jotka kuitenkin unohtuivat henkilökohtaisten vaikuttimien saatua ylivallan yhteisön yhteisestä edusta. Kiistojen osanottajat lisäsivät niiden tuhovaikutusta omalla, suunnittelemattomalla esiintymisellään tiedotusvälineissä. Jokainen uusi lausunto pahentaa asiaa. Vaikka kiista tuntuisikin henkilökohtaisesti epäoikeudenmukaiselta, tulisi se kaikin mahdollisin keinoin pitää oman talon neljän seinän sisällä. Tässä pätee lukemattomia kertoja toimivaksi todettu vanha ”kymmenen päivän sääntö” (joissakin lähteissä neljäntoista): jos sensaatiouutinen jätetään kommentoimatta, se kuihtuu itsestään yhden lehtikerroksen jälkeen (esimerkiksi järjestyksessä iltapäivälehti, toinen iltapäivälehti, sähköiset viestimet ja päivälehdet, viikkolehdet). Kuten jo Viestintä-kohdassa todettiin, täytyy tiedottamisessa olla pelisäännöt, joita myös noudatetaan: kuka kertoo, mitä kertoo, mitä ei kerro, kenelle kertoo - ja että työyhteisö itse on aina listan alkupäässä tietoja saamassa.

Toisenlainen esimerkki yllättävistä tapahtumista on orkesterin oman ylikapellimestarin kuolema, joka kosketti taannoin sekä Oulun että Kuopion kaupunginorkesteria. Tällöin tiedottaminen hoidettiin esimerkillisen tyylikkäästi. Nämä järkyttävät tapahtumat herättivät orkestereissa kysymyksen yhteisön sisäisestä kriisivalmiudesta: oman työtoverin kuoleman tuottama järkytys työyhteisössä saattaa olla hyvin suuri. Ratkaisuna voisi olla esimerkiksi yhteisön sisäinen kriisiryhmä, joka saisi koulutusta vaikeiden tapausten varalta. Ryhmä pitäisi myös yhteyttä ammattiauttajiin, esimerkiksi psykologeihin, lääkäreihin ja pappeihin. Ruotsi on tällaisen kriisivalmiuden edelläkävijä: heti Estonia-katastrofin tapahduttua kriisiryhmät koko valtakunnassa aloittivat tärkeän ja erittäin tehokkaaksi osoittautuneen toimintansa.

Minä ylityin Lahdessa orkesterin budjetin kerran tarkoituksellisesti. Tuolloin oli kyseessä Sibeliuksen viulukonsertin alkuperäisversion levyttäminen, jonka saimme tehdä Göteborgin sinfonikkojen asemesta sillä ehdolla, että tekisimme sen heti. Tilaa raivattiin työjärjestyksestä ja konsertti ja levytys järjestyivät. Ainoa ongelma oli raha. Saimme Askon ryhtymään sponsoriksi, joten minulla oli tiedossa, että levy tuo omansa takaisin – mutta vasta seuraavana vuonna. Sain kuitenkin lautakunnan suostumaan budjettiylitykseen. Tammikuussa 1991 Etelä-Suomen Sanomissa oli kohu-uutinen satojen tuhansien markkojen budjettiylityksestä. Uutinen päättyi: INTENDENTTI ON ETELÄ-AMERIKASSA. Satuini olemaan tuolloin lomamatkalla Argentiinassa perheeni kanssa. Mutta rahat eivät olleet mukani, vaikka äkkinäinen olisi niin saattanut päätelläkin.

Ei ole suinkaan hätävarjelun liioittelua, jos orkesteri varautuisi

kriisitiedottamiseen ja jopa harjoittelisi sitä. Kun kriisi tapahtuu, on liian myöhäistä pysähtyä miettimään.³¹ Onko siis aina orkesterin vika, jos sen imago on "väärä"? Kokemukseni mukaan imago on asia, johon kovin moni tuntemistani orkestereista ei ole tullut kiinnittäneeksi huomiota. Kysymys yksittäisen kaupunginorkesterin imagosta on vaikea esimerkiksi siksi, että asiaa tuntemattoman on vaikea erottaa eri orkestereita toisistaan.³²

³¹ Esimerkki liike-elämän puolelta: Kun vuoden 1996 syksyllä Riihimäellä muutama venäläinen rautatievaunu suistui radalta, toimi VR:n kriisivalmius erinomaisesti. Olin juuri lentänyt Tukholmasta Helsinkiin ja minun piti aamulla lähteä junalla Hämeenlinnaan. Rautatieaseman lippuluukulle tieto onnettomuudesta oli ilmeisesti tullut lähes reaaliajassa, sillä virkailija osasi heti kertoa tapahtuneesta hyvin asiallisesti. Hän ei vielä halunnut myydä lippua, koska ei vielä tiedetty, koska rikkoutunut rata saataisiin aamulla käyttöön. Hän kehotti varmistamaan asian aamuvarhaisella teksti-tv:stä. Näin teinkin ja valitsin sitten varmuuden vuoksi bussin. Tietenkin bussi rikkoutui muutama kilometri ennen Riihimäen linja-autoasemaa eli loppumatkan ajoin taksilla. Sen kuljettaja kertoi, että pikajunia korvaava bussiliikenne oli saatu täyteen vauhtiin parinkymmenen minuutin kuluttua edellisiltäisestä onnettomuudesta. Eli tähän asti kaikki sujui loistavasti. Mutta kriisitiedottaminen ontui: kesti monta päivää, ennen kuin lopullinen onnettomuuden syy pystyttiin kertomaan. Siihen asti tiedotusvälineet kertoivat VR:n sattumalta paikalle osuneen virkailijan epämääräiseen lausuntoon tukeutuen syyn olleen radan huonossa kunnossa. Se taas sai toimittajat kertaamaan VR:n aiempia, epätavallisen usein sattuneita, vastaavanlaisia onnettomuuksia, mikä taas omalta osaltaan vahvisti kadunmiehen epämääräistä mielikuvaa VR:n junilla matkustamisen turvattomuudesta. Lopullinen syy oli kuitenkin venäläisvaunujen jarrujen huono kunto ja kovaan vauhtiin alamäessä kiihtyneen vaunuletkan suistuminen painovoiman vaikutuksesta radalta vaihteen kohdalla. Tämä taas painettiin hyvin pienenä uutisena. Eli VR:n tiedotusketju ei pitänyt, paikallisvirkailija kertoi liikaa, vastuullinen tiedottaja ei uskaltanut kertoa mitään ennen kuin lopullinen syy selvisi. Tässä tapauksessa olisi pitänyt riskeerata VR:n edun, maineen ja imagon nimissä.

³² Samanlainen ongelma ilmeni Ruotsin Radion Sinfoniaorkesterissa, kun jouduimme hakemaan sille uutta ylikapellimestaria Esa-Pekka Salosen jälkeen. Jouduttuani hyvin pikaisesti aloittamaan kansainvälisen head huntingin, kävi ilmi, että ulkomailta orkesteria ei tahdottu pystyvän erottamaan "näistä kymmenistä radio-orkestereista". Kansainvälinen imago ei ollut tarpeeksi vahva, koska siihen

”Kaupunginorkesteri” merkitsee eri kaupungeissa kunkin omaa orkesteria. Mutta ”Lahden kaupunginorkesteri” alkaa varmasti olla tunnettu myös muissa kaupungeissa. Tosin sen kansainvälinen maine saattaa olla vielä vahvempi kuin kansallinen. Tämä on yksi syy, miksi perinteiset kaupunginorkesterit ovat ottaneet käyttöön uusia markkinointinimiä. Tunnen syyllisyyttä tämän muodin aloittamisesta. (Ks. s. 100.)

Yhdenkin kaupunginorkesterin huono maine saattaa siis haitata muita orkestereita - niin kuin poikkeuksellisen hyväkin maine olla toisille hyödyksi. Vaikka orkestereita on Suomessa lähes kolmekymmentä, niiden imago on yleisesti ottaen ihmeteltävän matala ja ammattimuusikot saavat yhä vastailta kysymykseen ”Mitä te sitten päivällä teette?”. Kadunmies ja -nainen eivät välttämättä tiedä, mitä orkestereissa puuhaillaan ja miksi ne ovat olemassa, vaikka itse ovatkin veronmaksajina niiden tärkeimpiä ylläpitäjiä. Valtakunnalliset, paikallisesti vahvat kampanjat (kuten ideoimani ”Suomalaisen sinfonian päivä” ja ”Suomalaisen konserton päivä” sekä Lahden esimerkin innoittamana aloitettu Suomen Sinfoniaorkesterit ry:n ja Suomalaisen Musiikin Tiedotuskeskuksen yhteisurakka omien säveltäjien kiinnittämisestä orkestereille) ovat omiaan selkeyttämään kuvaa kunnallisten orkestereiden toiminnasta. Vastuu tiedottamisesta ja profiloinnista on aina paikallisella, kaupungin omalla orkesterilla. Tätä velvoitetta ne eivät ole täyttäneet parhaalla mahdollisella tavalla.

ei ollut kiinnitetty huomiota: vahvan, selkeän imagon voi rakentaa esim. muista poikkeavalla toiminnalla ja siitä kertomisella. Sitä ei SRSO:ssa ollut tehty eikä orkesteri näin ollen kiinnostanut tarpeeksi kansainvälisiä kapellimestareita, minkä takia ylikapellimestarin valinta tuottikin suuria vaikeuksia. Lopulta tehtävään valittiin, pitkän aikaa lähtöni jälkeen, venäläinen Jevgeni Svetlanov monen nuoremman, yhdessä EPS:n kanssa tekemämme kymmenen nimen listalla esiintyneen kieltäytyttyä kunniaista.

- Mikä on orkesterisi imago?
- Mitä teet sen eteen? Mitä olet jättänyt tekemättä?
- Entäpä MacDonaldis'in ja Rolexin imago?

McDonald's ei ole ravintola-alan yritys,
vaan se toimii viihdealalla.

Ray Kroc, McDonald'sin "perustaja"

Rolex ei toimi kelloalalla.

Me olemme ylellisyysalalla.

Andre Heiniger, Rolexin hallintoneuvoston pj.

TPH

- Miten syntyy orkesterin imago? Birmingham - Göteborg - Berliini - Cleveland - Wien - Oslo - Lahti - Lontoo...?
- Kuinka monella "ulkopuolisella" on orkesterisi pusero tai lippalakki päällään, esimerkiksi pankkiryöstössä tai tappelussa nakkioskilla?

Mercedes-Benzin takaikkunassa lukee: Maailma tarvitsee esikuvia. Sisältä astuu Suomen pääministeri Kalevi Sorsa. Vanhaan hyöään aikaan.

9. Kiinnostus

Kiinnostus tarkoittaa tässä kiinnostusta orkesteriasi kohtaan, kiinnostuksen kasvu muutosta vastaanottajan (kuluttajan) käyttäytymisessä, mikä voi johtaa esimerkiksi aktiiviseen toimintaan: lähdetään konserttiin, ostetaan levy, tilataan keikka...

Henellin laki: Ei yleensä ole arkkitehdin vika, jos konserttitalon kynnys on liian korkea.

Eli: Jos kadunmiehen - tai veronmaksajan - mielikuva orkesterista on epämääräinen, epäilevä tai kielteinen, vika ei ole kadunmiehen, vaan yksinomaan orkesterin. Tällöin voi olla turha yrittää saada häntä edes viheltämään konserttitalolle päin.

Jo aikaisemmin tässä Maalivahtikirjassa olen käyttänyt orkesterin yleisöstä termejä "kyllät" ja "ehkät". Seuraavassa selvitys amerikkalaisten Bradley Morisonin ja Kay Flierin kehittämistä yleisöluokittelusta³³ (vuodelta 1968), jossa eri taiteen lajien yleisöjä kuvataan yksinkertaisilla, mutta epätieteellisillä termeillä³⁴. Lähtökohta luokittelulle oli tarve houkutella teatteriin (tässä tapauksessa Guthrie Theateriin) uusi kävijöitä eikä pelkästään saada jo käymään tottuneet tulemaan yhä uudestaan. Yhdysvalloissa parikymmenen vuoden kasvava suuntaus kääntyi huolestuttavalla tavalla laskuun 1980-luvulla, minkä säännöllinen American and the Arts -tutkimus osoittaa. Sen VI painos vuodelta 1992 vahvistaa suuntauksen jatkuvan edelleen. Jotain on siis tehtävä rapakonkin takana. Bradley'n ja Flierin prosenttiluvut ovat arvioita, mutta myöhemmin ne on vahvistettu B:n ja F:n perustaman konsulttifirman valtakunnallisissa tutkimuksissa. Paikalliset erot ovat toki huomattavat, erityisesti väestön taustamuuttujien ja maantieteellisten seikkojen takia. Hyvin harvoin "kyllien" ja "ehkien" osuus ylitti 20%.

Vuonna 1982 Yhdysvalloissa tutkittiin taidetilaisuuksiin osallistumista³⁵. Sen mukaan 40% maan aikuisväestöstä osallistui kerran tai useammin taidetilaisuuksiin vuosittain, mikä vastaa n. 29% koko väestöstä - tätä lukua Morison ja Flierkin ovat käyttäneet.

³³ Bradley G. Morison - Kay Flier: In Search of an Audience: How an Audience Was Found for the Tyrone Guthrie Theatre. Pitman Publishing Corp., New York, 1968.

³⁴ Esitellään kirjassa Bradley G. Morison - Julie Gordon Dagleish: Waiting in the Wings, A Larger Audience For the Arts and How to Develop It, 2. painos 1993 ISBN 0-915400-54-5.

³⁵ Survey Center at the University of Maryland: Public Participation in the Arts, 1982

Taidetilaisuuksien yleisöt (Bradley - Fliehr):

"Kyllät" ("Yeses"): 3-5% väestöstä, taiteille jo valmiiksi alttiita esimerkiksi taustansa tai opintojensa kautta. Taide on heille tärkeätä elämässä ja he käyvät usein taidetapahtumissa ja ovat muutenkin aktiivisia.

"Ehkät" ("Maybes"): 12-15%, ovat epävarmoja siitä, onko taide heille tärkeää. He eivät ehkä pidä taiteen esittämistilanteen muodollisuudesta tai tilaisuuksien ihmisjoukoista. He eivät ole varmoja, "ymmärtävätkö" taidetta tarpeeksi, mutta käyvät sopivan tilaisuuden tullen kokeilemassa ja tulevat uudestaan, jos kokeilu ei ollut liian tuskallinen. "Ehkiä" on useita eri lajeja.

"Tavoittamattomat" ("Ineligibles") tai "sopimattomat", 30%, ovat joko liian vanhoja tai liian nuoria tai muuten kykenemättömiä saapumaan tilaisuuksiin. Heille järjestetään omia ohjelmia, mutta perinteiset tilaisuudet perinteisissä paikoissa eivät ole heitä varten.

"Eit" ("Noes"), 50-55%, ovat eliminoineet taiteen elämästään eli vetäneet verhon sen eteen - syynä puutteet heidän taustassaan tai koulutuksessaan. He eivät seuraa taidetta, eivät lue mitään siitä kirjoitetaan tai puhutaan.

Tilastokeskus mittaa niin ikään säännöllisesti suomalaisten kulttuurin kulutustottumuksia ja ajankäyttöä suuressa perustutkimuksessaan "Arjen kulttuuria"³⁶. Sen mukaan 80% yli 10-vuotiaista, kotitalouksissa asuvista suomalaisista käy jonkinlaisessa kulttuuritilaisuudessa kerran tai useammin vuodessa - koko väestöstä n. 69%, Yhdysvalloissa siis vain n. 29%!

34% (39% naisista, 27 % miehistä) käy jonkinlaisessa konsertissa kerran vuodessa tai useammin.

32% edellisessä luvussa mainituista (eli 10,88% kaikista) käy "muissa" klassisen musiikin konserteissa (muut kuin urkukonsertit) kerran vuodessa tai useammin, urkukonserteissa käy 10% (joista oletettavasti suurin osa käy myös "muissa" klassisen musiikin konserteissa)

³⁶ Mirja Liikkanen ja Hannu Pääkkönen (toim.): Arjen kulttuuria; vapaa-aika- ja kulttuuriharrastukset vuosina 1981 ja 1991. Tilastokeskus, Kulttuuri ja viestintä 1993:2 sekä julkaisun tilasto-osa: Vapaa-aika numeroina 1; luova toiminta, kulttuuritilaisuuksissa ja museoissa käyminen. Tilastokeskus, Kulttuuri ja viestintä 1993:3.

Perustietoja: otantakehikko koko maan vähintään 10 vuotta täyttänyt kotitalousväestö, otos 5650, vastanneita 5553, hyväksytyjä vastauksia 4378 (2270 naista, 2108 miestä). Vastausprosentti 78,8.

Tätä tutkimustani varten olen saanut Tilastokeskuksesta myös julkaisemattomia tietoja tutkimuksesta (Hannu Pääkkönen) sekä Suomen väestön perustietoja, joita olen käyttänyt saadakseni Yhdysvaltojen lukujen kanssa vertailukelpoista aineistoa.

”Muissa” klassisen musiikin konserteissa käyneiden taustamuuttajat (% konserteissa käyneistä):

1. Ikä

- 44% 45-64 -vuotiaista [37,6% klassisen musiikin konserttien kävijöistä]
- 35% yli 65 -vuotiaista [12,0%]
- 31% 10-14 -vuotiaista [7,4%]
- 30% 25-44 -vuotiaista [39,1%]
- 21% 15-24 -vuotiaista [15,3%]

2. Koulutusaste

- 58% korkea-asteisen koulutuksen saaneista, jotka käyvät konserteissa (kerroin keskiarvoon verrattuna 1,81)
- 34% ylemmän keskiasteen koulutuksen saaneista
- 26% ylemmän perusasteen koulutuksen saaneista
- 25% alemman keskiasteen koulutuksen saaneista
- 21% alemman perusasteen tai vähemmän koulutusta saaneista

3. Sosioekonominen asema

- 54% ylemmistä toimihenkilöistä, jotka käyvät konserteissa (kerroin 1,68) [27,1% osuus kaikista klassisen musiikin konserteissa käyvistä]
- 34% alemmista toimihenkilöistä [24,3%]
- 34% muista (kuin maatalous-) yrittäjistä [6,1%]
- 32% eläkkeellä olevista tai pitkäaikaissairaista [17,2%]
- 26% opiskelijoista tai koululaisista [14,8%]
- 23% työttömistä [3,1%]
- 21% jakelu- tai palvelutyöntekijöistä [3,8%]
- 15% tuotantotyöntekijöistä (kerroin [3,5%])

Bradley Morison ja Julie Gordon Dagleish mielestä on tärkeätä, että erotetaan toisistaan vuosittainen kävijämäärä ja todellisten eri ihmisten lukumäärä, ja tutkimusta varten he esittelevät kaksi termiä,

Tavoitanta (Reach): niiden eri ihmisten yhteislukua, jotka käyvät jossakin taidetilaisuudessa (tai tässä tapauksessa orkesterin tilaisuuksissa) vähintään kerran vuodessa. Kun jaetaan kaupungin asukasmäärä tavoitannalla, saadaan tavoitantaprosenttiluku, joka mahdollistaa vertailun esim. kaupunkien kesken.

Käyntitiheys (Frequency): kuinka monta kertaa keskimäärin tiettynä aikana (esim. vuodessa) ”tavoitetut” käyvät tilaisuuksissa.

Tavoitanta x Käyntitiheys = Vuosittainen kävijämäärä yhteensä (laskennallinen)

Yksi syy tarkan tilastoinnin vastenmielisyyteen on tietenkin se, että prosenttiluvut ovat hyvin pieniä, kun taas kävijämäärät vaikuttavat suurilta. On parempi sanoa 45.000 kuin 2%. Tavoitanta ylittää harvoin kolmea prosenttia. Tämän takia Morison ja Gordon Dalgleish haluavatkin korostaa sitä, että taidetilaisuuksissa käyvien eri ihmisten lukumäärä kasvaisi. He esittelevät kirjassaan oman mallinsa nimeltä SELL eli Strategy to Encourage Lifelong Learning (eli Elinikäisen Oppimisen Rohkaisun Menetelmä), jolla saadaan yhä useammat "Ehkät" oppimaan "Kylliksi" ja tavoitantaprosentti kasvamaan huomattavasti. Kirjoittajien slogan on: "SELL now! Subscribe later!" (Eli "Myy nyt lippuja - kausikortteja vasta myöhemmin!" tai tietenkin: SELL-menetelmä nyt, niit kortitkin menevät sitten kaupaksi), jolla he haluavat näpätää 1960-luvun kausikorttimyynnin gurua Danny Newmania hänen menestyskirjansa Subscribe now! takia. Ajat ovat muuttuneet.

Muistakaa: **MEILLÄ ON TEHTÄVÄ...** (s.42)

Tärkeätä on saada orkesterin toiminnan jatkuvuus varmistetuksi - ja siihen tarvitaan sitä lainarahaa - joka ei tule automaattista:

<p>Tärkeämpää kuin yrittää saada kaikki veronmaksajat käymään konsertissa,</p>	<p>on yrittää saada heidät ensin hyväksymään orkesterin olemassaolo.</p>
<p>Henellin laki</p>	

Eli:

Nekin, jotka eivät voisi kuvitellakaan astuvansa sisään konserttitaloon, voivat olla ylpeitä orkesteristaan. Jopa kunnan luottamushenkilöt.


Maalivahtimallin mukaan orkesterin on siis tärkeätä tehdä omalla toiminnallaan itsestään ensin tarpeellinen kaupungille ja sen veronmaksajille, jotta he voisivat hyväksyä sen olemassaolon oikeutuksen. Näin voidaan varmistaa orkesterin jatkuvuus ja sen mahdollisuudet palvella yhä paremmin paitsi "Kylliä" ja "Ehkiä", niin myös "Tavoittamattomia" ja "Eitä".

Väkevä toiminta vaatii vahvaa tukiverkostoa. Se vaatii uskollisten "Kyllien" palvelemista yhä paremmin jo tukiverkoston vahvuuden takia (ks. ^{mv}11.), "Ehkien" kouluttamista "Kylliksi" ja uusien "Ehkien" löytämistä.

10. Status

Mikä onkaan keskellä kylää, kirkko vai konserttitalo. Kuka taasen on kaupungin musiikkielämän keskeinen toimija, orkesteri vai kenties musiikkioppilaitos tai jokin kuoroista? Otetaanko orkesteri huomioon yleisessä päätöksenteossa? Täytyykö orkesterin aina kysyä erikseen kaupungin tärkeitä asioita? Mikä se onkaan se kaupungin edustusjoukkue, jääkiekko-/jalkapallo-/pesäpallojoukkue vai kaupunginorkesteri?

On tärkeää orkesterin kaiken toiminnan kannalta, että orkesteri on saavuttanut paikkakunnallaan – ja seuraavassa vaiheessa valtakunnallisesti tai jopa kansainvälisesti – itselleen vaikuttaja-aseman. Sen eteen pitää taistella, se ei synny vahingossa. Statusta ei voi saada, elleivät kaikki Maalivahtimallin aiemmat yhdeksän osaa ole kunnossa.

Jos konsertti on		<u>Henellin TUT-periaate, 1987</u>
Tapahtuma		
siitä tulee myös		
Uutinen.		
Orkesterista tulee siten	niin yleisölleen, tiedotusvälineille	
Tarpeellinen,	kuin yhteiskunnalle.	

Orkesterin korkea status on esimerkiksi sitä, että paikkakunnalle ei rakenneta yhtään julkista tai suurta rakennusta ilman, että tutkitaan suurempien tilojen mahdollisuudet konserttialikäytössä tai että orkesterin edustaja on kaikissa kaupungin merkittävässä alaa vähänkin sivuavissa työryhmissä tai että kaikki merkittävä posti ja informaatio ainakin kiertää intendentin pöydän kautta. Orkesterin sana painaa, orkesteri on vaikuttaja, orkesterin eteen tehdään töitä. Tämä voi olla Panostus-puolen onnistumisen tulos, mutta statuksen saavuttamiseen voi toki itsekkin vaikuttaa. Orkesteri itsekkin voi olla UUTINEN!

Muusikoilla on oletettavasti ollut kautta aikain sama ongelma: ihmiset kyselevät, että mitä sinä sitten työksesi teet. On vaikea ymmärtää, että konsertointi vaatii myös harjoittelua, vieläpä jokapäiväistä tai että muusikon koulutus on pidempi kuin ehkä missään muussa ammatissa lääkäriä lukuottamatta. Muusikkojen ammattijärjestöt eivät liene koskaan kampanjoineet muusikon ammatin tai muusikkouden puolesta. Olisikohan syytä?

Suomen Kuvalehti on teettänyt kyselytutkimuksia eri ammattien arvostuksesta Suomessa. Tässä tuloksia viimekertaisesta kyselystä³⁷ vertailujärjestyslukuina edellisen, vuonna 1991 tehdyn kyselyn tulokset:

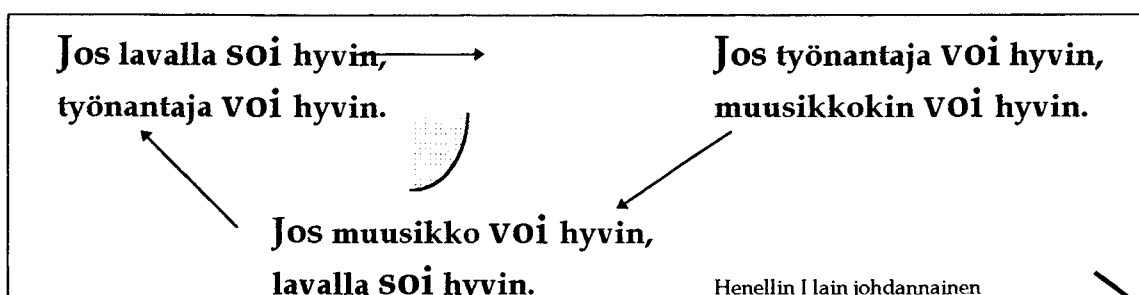
Ammattien arvostus Suomessa

1. Kirurgi (1991:1)
2. Ylilääkäri (2)
3. Lääkäri (3)
4. Silmälääkäri (4)
5. Hammaslääkäri (8)
6. Eläinlääkäri (7)
7. Lentokapteeni (10)
8. Professori (6)
9. Yliopiston rehtori (12)
10. Psykiatri (14)
- xx
72. Säveltäjä (51)
81. Kapellimestari (75)
115. Näyttelijä (120)
140. Pianisti (135)
153. Muusikko (135)
156. Kanttori-urkuri (165)
- Laulaja (166)
172. Kuoronjohtaja (154)
307. Ammattiurheilija (256)

³⁷Suomen Kuvalehti, nro 46/1996: Taloustutkimuksen kysely 365 ammatin arvostuksesta, vastaajia 479. Asteikko 1–10.

11. Tuki

- taloudellinen tuki
- muu aineellinen tuki
- henkinen tuki
- tukiverkostot
- tuki kehitykselle
- tuki kriisitilanteessa



Sitä paitsi: Jos lavalla soi hyvin, veronmaksajakin voi hyvin. Ja sponsorikin voi hyvin. Kaikki voivat hyvin.

Pieni kertomus sanasta "työnantaja". Olin jo melko aikaisessa vaiheessa Lahdessa todennut, että sanoja "työnantaja" ja "työntekijä" ei tarvinnut käyttää, sillä molemmilla oli orkesterin tapauksessa yhteiset edut. Kaupunki piti myös (ennen lamaa) hyvin huolta orkesterista, sillä henkilöstöpäällikkö totesi Lahden kunnia-asiaksi, että muusikoiden palkat ovat aina pakkahaitarin yläreunassa.

Olimme kerran Osmo Vänskän kanssa toimistopalaverissa talouspäällikkö Ritva Friskin luona. Hän ojensi meille kirjoittamansa virallisen kutsun koesoittoon. Katsahdimme sitä Vänskän kanssa ja purskahdimme yhdessä nauruun. Saimme lukea olevamme koesoitossa "työnantajan" edustajina. Totesimme, että se oli ensimmäinen kerta, kun näimme nimen "työnantaja" Lahdessa. Oli myöskin viimeinen.

Ystävähdistys

Orkesterien ja muiden kulttuurilaitosten ystävähdistystoiminta lienee saanut alkunsa Yhdysvalloista, kuinkas muuten. Siellähän yhteiskunta ei juurikaan tue laitoksia ja rahat pitää hankkia tukijoilta (joita käsiohjelmassa luetaan erilaisin nimikkein sen mukaan, paljonko rahaa on laittanut likoon - alkaen muutamasta miljoonasta dollarista vuosittain). Yksi näistä nimikkeistä, yleensä ei kuitenkaan eniten maksaneiden nimittäjänä, on sponsor.

Ystävähdistys on erinomainen lähiverkon alkupiste, koska jäsenet ovat kaikki orkesteriin myönteisesti suhtautuvia -- tuskin he muuten maksaisivat jäsenmaksujaan. Myönteinen sanoma kasvotusten välitettynä on kaikista tehokkain asennemuokkaaja. Ystävähdistyksillä on myös tietyt vaaransa. Kuten alla olevasta, vuoden 1994 Pohjoismaisilla orkesteripäivillä alustustani varten tekemästäni pikatutkimuksesta selviää, orkesterit eivät suinkaan itseään selvästi koe ystävähdistystä yksinomaan myönteiseksi ilmiöksi.

Orkesteri ja ystäväyhdistys Kööpenhamina 94

TPH

Vastanneita orkestereita 13, vastaajina hallintojohtajat

Yhdistykset on perustettu vuosina 1980 - 93

Kolmella orkesterilla ei ollut yhdistystä, yksi oli juuri perustamassa

Yhdistysten yhteisjäsenmäärä 7200 (vaihteluväli 50 - 2000)

1. Toimintamuotoja, joita yhdistyksellä on ollut (kolme tärkeintä 1,2,3, muut x)

2. Mitä orkesteri eniten toivoisi yhdistykseltä (kolme tärkeintä 1,2,3, muut x)

Toimintamuodot:	<u>yhdistys</u>	<u>ork.toive</u>
	<i>järjestys: ykköset, kakkoset, kolmoset, x:t (lkm)</i>	
a) jakaa muusikoille stipendejä	3202	0213
b) osallistua ohjelmansuunnitteluun	0004	0001
c) osallistua markkinointiin	0002	0113
d) antaa rahaa ork:lle esim uus. soittim. hankint.	0105	0113
e) antaa rahaa levytyksiin	0004	0003
f) julkaista omaa lehteä	1203	0005
g) lähettää kuukausikirjettä tai vastaavaa	1102	0102
h) painaa orkesterille julisteita	0001	0000
i) järjestää kk- ym.kokouksia esim. kons. jälk.	2226	0104
j) pitää esittelytilaisuuksia ennen konsertteja	2006	1006
k) myydä konserttilippuja	0001	0000
l) myydä levyjä	0024	0013
m) myydä muuta om.(kyniä, kaulal., lakkeja tms.)	1103	0003
n) vaikuttaa kunnallispoliit. ja muihin päättäjiin	0002	1116
o) pitää yhteyttä tiedotusvälineisiin	1001	1001
p) pitää yhteyttä yrityksiin	0003	0026
q) hankkia sponsoreita	0002	0103
r) järjestää omia konsertteja	0002	0000
s) tukea kamarimusiikkitoimintaa	0006	0003
t) järj. matkoja muid. ork. konsertt. kotimaassa	0122	0002
u) järjestää ulkomaanmatkoja	0001	0002
v) olla mukana orkesterin kiertueilla	0013	0000
w) järjestää orkesterille vapaa-ajantoimintoja	0001	0100
x) järjestää bravo-huutoja konserteissa	0001	0001
y) levittää tietoa ork:sta esim. yleisönosastoissa	0002	<u>110 10</u>
z) levittää myönt. sanomaa "viidakkorumpuna"	3004	<u>4125</u>
<u>yhdistysten erikoisia, ei lomakkeessa:</u>		
aa) toimia kiinnostuneena yleisönä	0100	0100
bb) tukea orkesteria lopetuspaineissa	0010	1000
cc) järjestää yleisöä	0000	1000
dd) toimia siltana ork:n ja yleisön välillä	0001	0001
ee) tuoda kukkia esiintyjille	0001	0000
ff) antaa rahaa pakkioiden korottamiseen	0001	0000
gg) aktivoida jäseniä	1000	0000
hh) lisätä kausikorttilaisten määrää	0000	0000

3. Yhteistyö ystäväyhdistyksen kanssa toimii

- a) erittäin hyvin 3
- b) hyvin 3
- c) jotenkuten 6
- d) huonosti 1

4. Jos vastaus edelliseen oli c) tai d), niin miksi?

- kyvyttömyys, luovuuden puute / organisointikyvyn puute /
henkilökysymys / väärä tyyppi puheenjohtajana / epäammattimaisuus /
perustajat eivät enää mukana / henkilökohtaiset konfliktit orkesterissa /
vaikeat tulisielut dominoivat

Melkoisen huono tulos! Orkesterin toiveet eivät toteudu kovinkaan hyvin yhdistysten toiminnassa. Yli puolet vastaajista oli sitä mieltä, että yhteistyö ei oikeastaan toimi. Tässä ohjeita yhteistyöstä, kohdat ylläolevasta tutkimuksesta:

Ystäväyhdistys ei missään nimessä saa tehdä ilman orkesterin lupaa:

- n) vaikuttaa kunnallispoliitikkoihin ja muihin päättäjiin
 - o) pitää yhteyttä tiedotusvälineisiin (orkesterin asioissa)
 - p) pitää yhteyttä yrityksiin
 - q) hankkia sponsoreita
 - r) levittää tietoa orkesterista esim. yleisönosastoilla
- mutta kernaasti orkesterin luvalla, kun pelinsäännöistä on sovittu!**

Ystäväyhdistys saa kernaasti tehdä yhteistyötä orkesterin kanssa:

- c) osallistua markkinointiin
- m) myydä omia tuotteita (kyniä, kaulaliinoja, lakkeja ym.)

Ystäväyhdistyksen pitää sopia orkesterin kanssa ennakolta:

- f) julkaista omaa lehteä [yhteisögrafiikka, logon käyttö]
- h) painaa julisteita [tai muuta, jossa on orkesterin nimi: yhteisögrafiikka, logo]
- z) levittää myönteistä sanomaa "viidakkorumpuna" [orkesterin oma sanoma voi olla ristiriidassa]

Orkesteri määrää:

- b) osallistua ohjelmistonsuunnitteluun

On tärkeää pitää orkesteri ja ystäväyhdistys sekä niiden nimet erillään.

Orkesterin tarkkaan harkitun graafisen ulkoasun voi rikkoa amatöörimaisilla tai halvalla painetuilla lehdillä ja mainoksilla. Malmössä kävi niin, että kun toimitusjohtaja (intendentti) meni neuvottelemaan yrityksen kanssa miljoonan markan sponsorisopimuksesta, yrityksen totesi ihmeissään, että johan me teille annoimme. Edellisenä päivänä ystäväyhdistys oli pyytänyt ja saanut 10.000. Orkesteri ei saanut mitään.

Ei saa unohtaa, että orkesterin tärkeimpiä tukijoita ovat ne vuosittain lainan antavat veronmaksajat. Suhteet kaupunkiin pitää siis pitää lämpiminä. Myös kaupungin pitää tuntea vastuunsa: tason ylläpitämisen ja parantamisen mahdollistaminen on verorahojen oikeata käyttöä – silloin mahdollistetaan se mahdollisimman suuren koron saaminen lainan takaisinmaksun päälle.



Sponsorointi:

- Ei budjetin tilke vaan kermakuorutus budjettikakun päälle.
- Älä käytä sponsorirahaa sellaiseen, joka on kirjattu budjettiisi, vaan johonkin erikoiseen, hienoon, näyttävään, ainutlaatuiseen.
- Älä lähde sponsorin luokse pyytämään rahaa, vaan lähde myymään pakettisi, kovalla hinnalla.
- **Sponsorointi** ei ole hyväntekeväisyyttä, vaan liiketoimintaa.
- ? Minkälaisen projektisi uskaltaisit toteuttaa sponsorin tuella?

12. Resurssit

Jollet tee vihkettä virheitä,
et yritä tarpeeksi.

Liike-elämän totuuksia.

Mutta uskalletaanko enää antaa
resursseja yrittää - tarpeeksi?

- aineelliset resurssit
- henkiset resurssit
- henkilöstöresurssit
- budjetti ja tukirahat erikseen
- resurssit käytetään PANOSTUS-puolella kohtiin 1-7

Lopuksi kirjallinen arvio jokaisesta Maalivahtimallin 12 kohdasta

- miten niiden kautta täytetään orkesterin tehtävää (mv2.)
- miten ne asetetaan palvelemaan tavoitteen täyttymistä (mv4.)
 - jokaiselle kohdalle oma tavoite, joka on askel kohti suuren tavoitteen saavuttamista ja täyttymistä

Toi-Toi-Toi!

- hyvää matkaa kohti uusia seikkailuja! – tai sitten...

Ei me näin olla koskaan tehty...

**Tähän menee nyt ihan turhaan
aikaa...**

Eiköhän panna tämä jäihin...

Ei tämä tule toimimaan... **Jos ei nyt kuitenkaan...**

Jos sinä olisit ollut täällä yhtä monta

vuotta kuin minä...

Ei tämä mahdu budjettiin...

EIKÖHÄN UNOHDETA KOKO JUTTU...

Ollaanhan me onnistuttu ilmankin... **Ei, ei, ei...**

Ehkä emme ota tätä riskiä ❄

EIKÖHÄN KUITENKIN TEHDÄ

NIIN KUIN AINA ENNENKIN...

Maalivahtimalli TPA

KOSKA VIIMEKSI KÄYTIT MOISTA KAVNOKIELTÄ?

III. Maalivahtikurssi

Kurssiraportti

Maalivahtikurssin kirjallisena materiaalina on lyhennelmä tutkielman II osasta. Tämä kolmas osa on lyhennelmä siitä raportista, jonka muokkaan kurssin tulosten perusteella. Olen kirjannut siihen kaiken, joka kurssilla on käsitelty, minkä lisäksi teen koko joukon analyyseja ja pohjustan jo seuraavaa kurssia liittämällä osioihin ryhmätyötehtäviä.

Olen ylpeä -osuus aloittaa kurssin: pyrin luomaan sillä myönteisen tunnelman ennen ongelmien heittelemistä taululle. Tavoitteet luodaan yhdessä oman perussysteemin mukaisesti; teen viimeistelyn raporttiin. Tavoitteiden paloittelu konkretisoidaan seuraavalla kurssilla, täyttämällä laatikot viiden vuoden kehityssuunnitelmaksi.

Toimii - ei toimi on ongelmien heittelyjakso. Tätä hyvin perusteellista osuutta en ottanut mukaan tähän tutkielmaan vaitiolovelvollisuuteni takia. Palaan ongelmiin liseniaattityössä, kun voin verrata useiden orkestereiden aineistoja. Ongelmia kertyy tunnissa normaalisti satakunta, joista 2/3 saa ääniä. Ryhmittelen ongelmat raporttiin ryppäiksi, joista näkyy niiden keskittyminen ja jotka yhdistettynä kuntokäyrän tuloksiin luovat kokonaiskuvan ongelmatilanteesta. Myös ryppäiden ratkaisusta tulee kakkoskurssin ryhmätyötehtävä.

Kuntokäyrä on oma menetelmäni. Orkesterit eivät selvästikään ole vertailukepoisia, koska jossakin ollaan itseä kohtaan paljon kriittisempiä kuin toisaalla. Pääasia on kuitenkin, että voidaan luoda tavoite, joka pyritään saavuttamaan parantamalla kutakin osiota selvittämällä ongelmia ja kehittämällä olosuhteita.

SWOT-analyysit ovat keskeistä tavoiteaineistoa. Tässä mukana Kuopion kaupungista tehty analyysi, mutta edellä mainituista syistä ei orkesterin omaa analyysiä itsestään. Fyysiset ja psyykkiset vaivat näyttävät pahoilta, mutta ovat samankaltaisia niin kansainvälisessä tutkimuksessa kuin muissakin orkestereissa. Muusikoilla ja toimistoväellä on kovat paineet työssään. Jatkossa minua kiinnostaa stressorien arvotuksen selvittäminen: onko intendentti pahempi ongelma kuin salin huono valaistus?

”Miten tästä eteenpäin” selvittää kaikkien mittausten ja muun aineiston hyödyntämisen piirrettäessä tietä kohti tavoitetta. Maalivahtiryhmä on päätoimija tulevaisuussuunnistuksessa.

Tämän osan tarkoitus ei ole analysoida Kuopion kaupunginorkesterin tilannetta, vaan esitellä Maalivahtimalliani ja -kurssiani. Vasta seuraavassa vaiheessa minulla on mahdollisuus syventyä orkestereiden tilaan saatuani kurseilta enemmän numeraalista vertailuaineistoa. Pyydän, että yksityiskohtaiset tiedot Kuopion kaupunginorkesteria koskevasta aineistosta eivät kulkeudu tätä tutkielmaa pitemmälle.

Maa-
aaaaa-
aaaaa-
aaaaa-
liiiiii-
iii.....!

Maalivahtikurssi
Kuopion kaupunginorkesteri
ja musiikkikeskus
12. - 15.8. 1997
Kurssiraportti

Tero-Pekka Henell

Kuka meitä johtaa?

- ◇ Kapusta riippumatta...
- ◇ Yhteydenpito
- ◇ "Yläkerta"-palaveri: vk. 34
(onko pidetty...?)
- ◇ Internet

teette realistisen
rahoitussuunnitelman. Siinäpä se!

Trumpetit

Käyrätorvet

Pasuunat

Tuuba(t)

edellytykset löytää aivan uudenvuorokauden
ratkaisumalleja ongelmien voittamiselle -
mitä älyttömämpi idea, sitä kiinnostav

We Take Japan

- ◆ työympäristö
- ◆ venyminen
- ◆ saa kiertää vähän maailmoo
- ◆ talon touhu

Kuopion, Savon ja Itä-Suomen keskeinen
kulttuurin toimija, vaikuttaja ja aloitteentekijä.

(1'-,2'-,3'-,4'-,5'-,6'-,7'-,8-,9-,10-,11-,12-):

19.Tappava kenraaliharjoitus 3

6. Viihtyvyyys 0 3 11 X 20 4 3,66

- akustiikka
- yleisö, yleisömäärä
- orkesterin voimakas halu kehittyä
- Itä-Suomen paras

- kohti suurta päätavoitetta
 - suunnitelmallisesti
 - koko ajan "maalivahtien"

Happy landings! Näyttäkää niille!

Jos töissä on hauskaa, lavalla soi hy

mv First We Take Japan...

Onko Kuopijoon mänijöitä, orkester män justiinsa...Japaniin.

Ja tulevaisuudessa vaikka minne -- se riippuu ihan itsestänne! Kiitokset vielä omasta puolestani erittäin hyvästä kurssista. Tuntui, että henki oli poikkeuksellisen avoin, että vaikeistakin asioista voitiin keskustella. Uskon myös, että ainakin jotain pysyvää, näkyvää, kuuluvaa muutosta olette saaneet joyhdessä aikaan kurssin jälkeenkin. Myös vastauksenne moniin kyselyihini ovat olleet rehellisiä ja selvittäneet omalta osaltaan tiettyjä asioita, jotka jäivät vielä vähän ilmaan kurssilla. Kiitos palautteesta!

Kuopion filharmonikot eivät ole ihan vielä maailman huipulla, eivät Suomenkaan. Mutta edellytykset ovat olemassa ja suunta sekä henki tuntuu oikealta. Jos uskotte, että lavalla soi vielä paremmin, jos töissä on hauskaa, niin tehkää töistä hauskaa. Muistakaa fyysisen kuntonne ja henkisen hyvinvoinnin lisäksi myös tunteet! Jos tunnette itsenne onnelliseksi töissä, musiikin ääressä, tehdessänne omalla työllänne kuulijanne onnellisiksi, olette elämässänne oikealla raiteella.

Kun keskustelu on nyt avattu, sitä ei suinkaan pidä katkaista. Mikään ongelma ei enää saa nousta ongelmaksi, se pitää keskustella ja hoitaa pois, yhdessä. Viestintä, joka suuntaan, kuntoon - se edellyttää myös kuuntelemista! Suunnittelu vauhtiin! Työskentely lavalla sataprosenttiseksi, ammattimaiseksi, jokaiselle nautittavaksi taiteeksi! Intendentin työpurkkiin enemmän suuria, vähemmän pikkuasioita! Musiikkikeskuksen näkymättömät muurit kumoon!

Työyhteisön, organisaation, joukkueen, orkesterin kehitysprosessi on pitkä juttu. Ihmeitä ei tapahdu päivässä tai viikossa tai kuukaudessa. Puolessa vuodessa pitäisi jo saada jotain aikaan. Vuodessa vielä enemmän. Kun parannus alkaa pikkuasioista, ollaan kohta jo päästy kiinni myös suurempiin. Mutta muutokset pitää myös toteuttaa. Siispä prosessia täytyy johtaa tarmokkaasti ja jokaisen pitää ottaa oma vastuunsa. Etenemistä täytyy myös mitata ja palautteesta pitää ottaa oppia. Menestys ei ole tavoite vaan seuraus. Seuraus siitä, mitä itse teette.

S seuraavalla kerralla, jos näin haluatte, tämän nivaskan avulla -- ja vähän lunkimmassa tempossa -- päästään suoraan kiinni konkreettisiin asioihin. Toivottavasti tapaamme pian. Happy landings! Näyttäkää niille!

Lidingössä 20.9.1997, Sibeliuksen kuoleman 40-vuotismuistopäivänä

TPH

mv Tästä olen ylpeä

Aivan aluksi itse kukin sai heittää asioita, joista voi olla ylpeä omassa joukkueessaan, Kuopion kaupunginorkesterissa ja musiikkikeskuksessa. Tässä kierroksen saalis.

Tästä olen ylpeä:

Ryhmä I (jouset):

- ◆ hyvä henki
- ◆ orkesteri ylittää itsensä haasteen mukaisesti
- ◆ kun onnistuu
- ◆ kun sain tulla tänne
- ◆ voi olla hauskaa
- ◆ talo
- ◆ työympäristö
- ◆ venyminen
- ◆ saa kiertää vähän muuallimmoo
- ◆ talon touhu
- ◆ vaikealla hetkellä hyvä henki
- ◆ status kaupungissa
- ◆ hyvät kaverit
- ◆ soitinryhmätyöskentely
- ◆ yleisömäärät
- ◆ olen erittäin hyvä soittaja
- ◆ orkesterin perinne: huumori
- ◆ potentiaali
- ◆ alttoviuluryhmä

Ryhmä II (Puhaltajat ja lyöjät

- * olen muusikko
- * hyvä sali
- * orkesterin taso

- * suosio (yleisömäärä)
- * vähän v-tusta
- * orkesterin kehitys
- * kelpaa vielä joukkueeseen
- * lyöjänä pärjää mietten joukossa
- * tykkään yhtä paljon kuin 20-vuotiaana
- * yleinen ilmapiiri
- * muusikon työ
- * työtilat
- * saa soittaa tässä orkassa
- * olen käyrätorvensoittaja
- * Suomi beautiful

Ryhmä III

(toimisto ja talo)

- ◇ omat työkaverit
- ◇ omien työkaverien osaaminen
- ◇ aina tapahtuu
- ◇ saa olla töissä upeassa rakennuksessa
- ◇ saa palvella asiakkaita
- ◇ musiikki
- ◇ puitteet
- ◇ vapaamuotoinen ilmapiiri ja työ

mv Tavoitteet

Seuraavalla sivulla on kirjoitettuna ne tavoitteet, jotka numeroarvoiltaan saatiin yhdessä saatiin pohdituksi -- tekstin olen muokannut kurssin keskustelujen, tulosten ja oman näkemykseni mukaan. Toivon, että mietitte tekstin tarkkaan vielä kerran ja että tarkistatte kohdat, jotka ehkä eivät istu parhaalla mahdollisella tavalla. Uskon myös, että tavoitteisiin voi tehdä lisäyksiäkin. Pitäkää sitten nämä tavoitteet mielessä kaikissa jatkotoimenpiteissä sekä aina, kun suunnitellaan mitä tahansa orkesterin pään menoksi vastaisen varalle, vaikkapa aivan arkipäiväisesti työjärjestystä tai vähän juhlallisemmin tulevien vuosien kausiohjelmiä.

mv Tavoitteiden paloittelu

Orkesterin tavoitteet

Olen leikellyt sivun 5 tavoitteet yksittäisiksi kohdiksi ja lauseiksi, jotka tässä muutetaan konkreettisiksi kuviksi, sanoiksi ja numeroiksi. Laatikkoihin olen kirjoittanut tavoitteen eri kohdat (nykytilanteineen) sekä lauseet. Katkoviivallisiin ruutuihin niiden alle kirjoitatte

- nykytilanteen eli esim.

"Orkesteri lukeutuu maan sinfoniaorkestereiden xx-kastiin.",
tai

"On hyvä, muttei vielä samaa tasoa kuin NN."

- mitä muutos käytännössä merkitsee, eli esim.

Hiottava yhteissoittoa, mieluiten 5 lisävakanssia, tiukemmat harjoitukset, levytykset + tv ja radio, viestintä kuntoon

- toimenpiteet, jotta toteutuisi, eli esim.

Sovitaan Atson kanssa tavoitteista ja harjoitusrutiineista, neuvottelut taltioinneista (taltiointisopimus), viestintäsuunnitelma

- missä ajassa, tavoitteen porrastus // Mitä maksaa/v., eli esim.

1 v: harjoitukset kunnossa; 1 vakanssi; 2 radiointia; 2v: talt.sop., 1 vakanssi; 2 levytystä, 2 radiointia, 2 tv; 5v: yht. 5 vak.; yht. 5 levytystä, x rad/v., x tv/v.; vakanssien hinta: XXX mk; talt.sop.hinta: XXX mk; jne.

Lopuksi laskette yhteen, kuinka paljon rahaa tarvitsisitte koko kakkuun, vertaatte budjettitavoitteeseen, asetatte hankkeet tärkeysjärjestykseen (jos meni yli budjetin) ja teette realistisen rahoitussuunnitelman. Siinäpä se!

Kuopion kaupunginorkesterin

tavoitteet:

Jos voit uneksia siitä,
voit tehdä sen. Walt Disney

Vuonna 2001-2002:

- muusikkoja (nyt 46: 9-6-4-4-4 2222 4230 T1 0): 54 (9-8--5-5-4 3333 4230 T1 0) mahdollisesti myös 3. trumpetin ja tuuban toimi, jolloin kokonaisvahvuus 56
- toimisto (7+2): + apul.int. ja järjestäjä (9+2) - levytyksiä (n.1): 2
- konserttiproduktioita (nyt 35-40): 35-40 - yleisöä (44000): 50-60.000
- uusintoja (1-2): 10-15 - vuosibudjetti (12/16 Mmk): 15/20 Mmk
- kiertueita (2-3): 2-3, 1 ulkomaank.- - sponsorituki (0): 10%
- radiointeja (1): aina kun erikoista ohjelmaa; arkistonauhoituksia

- kausiohjelman erityispiirteitä: elävien säveltäjien (oma säveltäjä, mieluiten kuopiolainen tai savolainen) sekä savolaisten ja Savossa vaikuttaneiden säveltäjien musiikkia (esim. Kokkonen; yhteistyö muiden orkestreiden kanssa: jättiteokset; orkesterin omien muusikoiden kamarimusiikkia; yhteistyötä konservatorion ja Sibelius-Akatemian kanssa vuotuinen orkesterifestivaali

Yleistavoite:

"Kuopion kaupunginorkesteri on vuonna 2001-2002 Kuopion, Savon ja Itä-Suomen keskeinen kulttuurin toimija, vaikuttaja ja aloitteentekijä. Orkesteri luetaan saavutustensa ansiosta maan orkestreiden eliittiin ja se on jo esiintynyt eri puolilla maata. Se on myös kuopiolaisten kulttuuritapahtumien vetonaula ja yksi kaupungin vahvuustekijöistä. Orkesteri on saanut mainetta ja kokemusta myös kansainvälisistä kiertueista. Orkesteri on tehnyt 5 omaperäistä, huomattavaa kansallista mainetta saavuttanutta levytystä. Orkesteri saa tukea erityisprojekteilleen alueellisilta ja valtakunnallisilta sponsoreilta, joiden tarpeita sen imago vastaa. Yhteistyö eri kulttuuri- ja oppilaitosten kanssa on vilkasta ja ennakkoluulotonta. Orkesterin uudenlainen ilme ja sen ja Musiikkikeskuksen eri laitosten uutta luova yhteistoiminta on tuonut orkesterille paljon uutta, sekä nuorta että aikuisyleisöä, ja monipuolistuneen tarjontansa ansiosta orkesteri on tullut myös lähemmäksi veronmaksajia. Orkesterilla on oma, vuosittainen Musiikkikeskuksen kanssa järjestettävä orkesterifestivaali. Orkesteri on tunnettu myös erinomaisesta, kannustavasta, iloisesta yhteishengestä ja ennakkoluulottomuudestaan, minkä ansiosta koko työyhteisö voi henkisesti ja fyysisesti hyvin ja jokainen yhteisön jäsen on ylpeä joukkueestaan.

Kuopio ja Savo ovat houkutteleva asuinympäristö, jolle savolaisuus ja luonto antavat oman erikoisen värinsä. Kaupungin viihtyisyys ja ajanmukaiset palvelut ovat kilpailukykyiset pääkaupunkiseutuunkin verrattuna, joten orkesteri pystyy houkuttelemaan kaukaakin, sekä Suomesta että ulkomailta saapuvia muusikoita ja heidän perheitään.

Kuopion kaupunginorkesteri on työpaikkana innostava, kannustava ja motivoiva niin työntekijöille henkilökohtaisesti kuin koko joukkueelle. Se pitää hyvän huolen jäsentensä henkisestä, fyysisestä ja tunne-elämän hyvinvoinnista antaen mahdollisuuden itsensä kehittämiseen ja kouluttamiseen eri tavoin.

Kuopion kaupunki on työnantajana luotettava ja ylpeä orkesteristaan, ja se on pystynyt edelleenkin kehittämään Musiikkikeskuksen muusikoita, toimistoväkeä ja talon henkilöstöä työssään kannustavilla, toimivilla työtiloilla.

Kuntokäyrän kuntoindeksi 8/97: 2,81, tavoite kevät/98: 3,29, 1/99 4,00.

Orkesterin tasoindeksi: [ei vielä mitattu]

Kuopion kaupunginorkesterin tavoitteet 2001-2002:

<u>Nykytilanne</u>	<u>Mitä muutos merkitsee käytännössä</u>	<u>Toimenpiteet, jotta toteutuisi</u>	<u>Missä ajassa, tavoitteen porrastus / Mitä maksaa / v</u>
<i>(kirjoitetaan kuhunkin kohtaan omiin ruutuihinsa)</i>			
Muusikkoja: 54 (9-8--5-5-4 3333 4230 T1 0) [+ 3. trumpetti ja tuuba, kok.vahvuus 56] 46: 9-6-4-4-4 2222 4230 T1 0			
Toimisto: + apul.intendentti ja järjestäjä (9+2) 7+2			
Konserttiproduktioita: 35-40 35-40			
Uusintoja: 10-15 1-2			
Kiertueita: 2-3, 1 ulkomaankiertue 2-3			
Radiointeja: aina kun erikoista ohjelmaa; arkistonauhoituksia 1			

Levytyksiä: 2 (nrot 4 ja 5)	
n. 1	
Yleisöä: 60.000	
44000	
Vuosibudjetti: 15/20 Mmk (ork/+talo)	
12/16 Mmk	
Sponsorituki: 10%	
0 mk	
Kausiohjelman erityispiirteitä: elävien säveltäjien (oma säveltäjä, mieluiten kuopiolainen tai savolainen) teoksia,	
savolaisten ja Savossa vaikuttaneiden säveltäjien musiikkia (esim. KoKKOnen);	
yhteistyö muiden orkestreiden kanssa: jättiteokset;	
orkesterin omien muusikoiden kamarimusiikkia;	
yhteistyötä konservatorion ja Sibelius-Akatemian kanssa;	

vuotuinen orkesterifestivaali.			
"Kuopion kaupunginorkesteri on vuonna 2001-2002 Kuopion keskeinen kulttuurin toimija, vaikuttaja ja aloitteentekijä,			
Savon ja Itä-Suomen keskeinen kulttuurin toimija, vaikuttaja ja aloitteentekijä.			
Orkesteri luetaan saavutustensa ansiosta maan orkestereiden eliittiin.			
Se on jo esiintynyt eri puolilla maata			
Se on myös kuopiolaisten kulttuuritapahtumien vetonaula.			
Se on yksi kaupungin vahvuustekijöistä.			
Orkesteri on saanut mainetta ja kokemusta myös kansainvälisistä kiertueista.			

Orkesteri on tehnyt 5 omaperäistä, huomattavaa kansallista mainetta saavuttanutta levytystä.			
Orkesteri saa tukea erityisprojekteilleen alueellisilta ja valtakunnallisilta sponsoreilta, joiden tarpeita sen imago vastaa.			
Yhteistyö eri kulttuuri- ja oppilaitosten kanssa on vilkasta ja ennakkoluulotonta.			
Orkesterin uudennainen ilme			
ja sen ja Musiikkikeskuksen eri laitosten uutta luova yhteistoiminta			
on tuonut orkesterille paljon uutta, sekä nuorta että aikuisyleisöä, ja monipuolistuneen tarjontansa ansiosta orkesteri on tullut myös lähemmäksi veronmaksajia.			
Orkesterilla on oma, vuosittainen Musiikkikeskuksen kanssa järjestettävä orkesterifestivaali.			
Orkesteri on tunnettu myös erinomaisesta, kannustavasta, iloisesta yhteishengestään			

ja ennakkoluulottomuudestaan,			
minkä ansiosta koko työyhteisö voi henkisesti hyvin			
ja fyysisesti hyvin.			
ja jokainen yhteisön jäsen on ylpeä joukkueestaan.			
Kuopio ja Savo ovat houkutteleva asuinympäristö,			
jolle savolaisuus ja luonto antavat oman erikoisen värinsä.			
Kaupungin viihtyisyys ja ajanmukaiset palvelut ovat kilpailukykyiset pääkaupunkiseutuunkin verrattuna,			
joten orkesteri pystyy houkuttelemaan kaukaakin, sekä Suomesta että ulkomailta saapuvia muusikoita ja heidän perheitään.			

Kuopion kaupunginorkesteri on työpaikkana	innostava, kannustava ja motivoiva niin työntekijöille henkilökohtaisesti
kuin koko joukkueelle.	
Se pitää hyvän huolen jäsentensä henkisestä, fyysisestä ja tunne-elämän hyvinvoinnista antaen mahdollisuuden itsensä kehittämiseen ja kouluttamiseen eri tavoin.	
Kuopion kaupunki on työnantajana	luotettava
ja ylpeä orkesteristaan,	
Ja se on pystynyt edelleenkin kehittämään ja ajanmukaistamaan Musiikkikeskuksen muusikoita kannustavia, toimivia työtiloja,	
toimistoväkeä kannustavia, toimivia työtiloja ja.	
talon henkilöstöä työsään kannustavia, toimivia työtiloja.	

mv Toimii - ei toimi

Tärkeintä on ratkaista ongelmat, ei etsiä syyllisiä!

Kurssi aloitettiin kirjaamalla taululle brainstorming -menetelmällä työyhteisön omat ongelmat - niiden selvittäminen on polun raivaamista kohti uusia, yhteisiä tavoitteita. Näin neuvoin tekemään:

1. *Luetelkaa vapaasti vuorotellen asioita, joihin haluaisit muutosta, ongelmia, jotka kirjaan iskusanoina fläppitaulun mv-mallin 12 kohdan mukaan jakaantuneille lakanoille - laitan eteen järjestysnumerot omaa myöhempää työskentelyäni varten. Ongelmia ei tässä vaiheessa kommentoida lainkaan. Myös nimiä saa mainita (hienotunteisesti), mutta tärkeintä koko kurssilla on kuitenkin ongelmien ratkaisu, ei syyllisten rankaisu!*
2. *Seuraavassa vaiheessa jokaisella on käytössään viisi ääntä jaettaviksi niille ongelmille, jotka itsekukin haluaa jatkokäsittelyyn. Saat jakaa viisi ääntäsi miten haluat, yhden viidelle ongelmalle tai vaikka viisi ääntä kaikista pahimmalle ongelmalle; merkitse äänet saamallasi kynällä haluamasi ongelman perään pystyviivalla.*
3. *Ryhmätyö, jossa jokainen ryhmä saa mukaansa oman ongelmasektorinsa, fläppitaulun ongelmalakanan, puhtaan lakanan sekä tussikynän. Ryhmätöinä käännetään annetussa ajassa ongelmat myönteisiksi kirjoittamalla niistä sanomalehti- tai radiouutisjuttu.*
 - *keskustelkaa ensin kokonaisuudesta, sitten yksittäisistä ongelmista*
 - *arvioikaa, mitä ongelmista ovat painavampia kuin toiset*
 - *kääntäkää sitten ongelmat pääläelleen siten, että ne muuttuvat myönteisiksi*
 - *kirjoittakaa vierailevana sanomalehti- tai radiotoimittajana lyhyt juttu tästä ihmeellisestä orkesterista, jossa tämä toimintasektori toimii näin loistavasti*
 - *HAUSKAN jutun teko ei ole kielletty - ampukaa vaikka vähän yli!*
 - *Alkää keskustelko liian kauan ja kiihkeästi, jättäkää aikaa kirjoittamiselle*
 - *Sopikaa kuka tai ketkä esittävät juttunne muille ryhmille (ehkä koko ryhmä?) - juttu voi olla vaikka haastattelumuodossa*
 - *Tärkeää on, että juttu on kokonaan selvästi kirjoitettu, koska se tallennetaan kurssiraporttiin*
 - *Ryhmä ripustavaa juttunsa seinälle ja esittää sen toisille, jonka jälkeen siitä ja ryhmän työn sujumisesta keskustellaan yhdessä (esim. mikä oli erityisen vaikea ongelma ratkaistavaksi)*
 - *Juttuihin palataan vielä myöhemmin kurssin aikana!*
 - *Pitäkää hauskaa, Tuckerin hengessä! (Elokuva Mies ja unelma)*

Ongelma on mahdollisuus, joka on pukeutunut haalareihin.

Preston Tucker, autotehtailija haalareissa.

mv Toimii - ei toimi: ongelmat

Kirjasin edellisen sivun menetelmän mukaisesti heitellyt ongelmat taululle suoraan Maalivahtimallin kahdentoista kohdan alle ryhmätöiden ja Mv-mallin läpikäymisen helpottamiseksi. Ongelmia kertyi ryhmissä yhteensä: jouset 72, puhaltajat ja lyöjät 47, toimisto ja talon väki 34 (yhteensä 153). Luvut saattavat vaikuttaa suurelta, mutta voin rauhoittaa kaikkia tämän raportin lukijoita: tulos on täysin normaali. Ryhmissä tuli tietenkin esille paljon samoja asioita, mikä käy ilmi ongelmien ryhmittelyssä hieman myöhemmin.

Kun kaikki ongelmat tunnuttiin saadun kirjatuiksi, oli jokaisella käytössään viisi ääntä, jotka sai parhaaksi katsomallaan tavalla antaa niille ongelmille, jotka katsoi polttavimmiksi. Valitettavasti ensimmäisen päivän kiireinen aikataulu ei mahdollistanut ryhmätöitä, joita kurssin tässä vaiheessa yleensä tehdään.

Koska olen Mv-kurssien alusta alkaen pitänyt periaatteenani olla kursseista vaitiolovelvollinen, en tässä vaiheessa tutkimustani voi katsoa oikeaksi julkistaa yksittäisen orkesterin ongelmatietoja, koska ne ympäristöstään irrotettuna voitaisiin käsittää väärin. Muut tiedot julkistan orkesterin luvalla. Tutkimuksen seuraavassa vaiheessa vertailen useiden eri orkestereiden tuloksia.

Erittelen ongelmat ensin laatikolla eniten ääniä saaneista ongelmista. Sen jälkeen erittelen sanabsukuiset ongelmat faktoreiksi, ryppäiksi, jotka on helppo käsitellä kokonaisuutena. Niiden alle olen piirtänyt lokerot, joihin kurssin seuraavassa vaiheessa tehdään ryhmätöinä ratkaisumallit eli kolme eri tapaa ratkaista ongelmaryvästä. Jokaiselle ryppäälle olen kirjoittanut parinkymmenen rivin analyysin. Lisäksi olen arvioinut kustakin ryppästä, mikä ongelmat aiheuttaa, miten ne näkyvät ja mitä seurauksia niillä on (MV-mallin 12 kohdan mukaisesti). Nämä ryppäät ovat keskeisiä jatkotyöskentelyn lähtökohtia.

mv Orkesterin kuntokäyrä

Joukkueen jäsenet arvioivat jokaisen Mv-mallin kohdan toimivuuden pyörittämällä pikku pallukan sen arvosanan (kokonaisluvut) kohdalle, joka vastaa nykytilannetta kussakin kohdassa. Tuloksesta voi lukea myös eri ongelma-alueiden painoarvon.

Lyhyt selitys kohdista:

1. Organisaatio: miten organisaatio pelaa, miten omat tehtävät hoidetaan, onko organisaatio selkeä ja toimiva?
2. Tehtävä: onko tehtävän edellyttämä toiminta tarpeeksi monipuolista, täyttääkö orkesteri tehtävänsä?
3. Taso: mikä on orkesterisi toiminnan yleistaso? Eli tyydyttääkö taso sinua?
4. Tavoite: Onko orkesterilla tavoitteita, ja jos on, niin ovatko ne selkeitä, mielekkäitä, tarpeeksi haastavia vai ehkä liian kovia?
5. Suunnittelu: Toimiiko orkesterin suunnittelu, tiedätkö, kuka suunnittelee mitäkin, onko suunnittelussa aukkoja tai päällekkäisyyksiä tai ehkä sotkuja?
6. Viihtyvyys: Viihdytkö työssäsi, onko fyysinen työympäristö viihtyisä, toimiiko henkinen yhteys työtoveriesi kanssa haluamallasi tavalla, saatko kannustusta tai täyttääkö työ tarpeesi? Tässä keskitytään siis viihtyvyyteen työpaikalla, johon kyllä vaikuttavat kaikki luettelossa kerrotut muut tekijät.
7. Viestintä: Kulkevatko viestit orkesterin sisällä tai laitoksesta ulos, saatko niitä tietoja, joita tarvitset, viestiikö oppilaitos hyvin myös omalla olemuksellaan, kulkeeko tieto huhumyllyn kautta?
8. Imago: Mikä on ulkopuolisten mielikuva orkesterista, onko sillä hyvä maine, mitä siitä puhutaan toreilla ja turuilla?
9. Kiinnostus: Onko orkesterisii kiinnostava, kiinnostaako se yleisöä, kaupunkia, veronmaksajia, sponsoreita, ja näkyykö kiinnostus toimintana?
10. Status: Onko orkesterisi status, asema kaupungissa vakaa ja arvostettu, entäpä kaupunkilaisten joukoissa tai maakunnassa, valtakunnassa, kansainvälisesti - uskotaanko orkesterin sanaan?
11. Tuki: Saako orkesteri sen tuen minkä se ansaitsisi, niin henkisen kuin aineellisenkin, kuulijoiltaan, veronmaksajilta, kaupungilta, sponsoreilta?
12. Resurssit: Onko tuki johtanut lisääntyneisiin voimavaroihin, riittääkö rahaa tai muita, henkisiä tai henkilöstöresursseja orkesterin toimintaan, panostukseen kohtiin 1-7?

Kuopion kaupunginorkesterin kuntokäyrä (kysely 15.8.1997, vastanneita 36-38)

Taulukossa numerot merkitsevät lukumääriä eli kuinka moni on antanut kyseisen pistemäärän. Viimeksi pisteiden keskiarvo ja uuden kyselyn tavoite kev/1998.

1: Jokseenkin alkutekijöissään
2: Paljon parantamisen varaa
3: Toimii jotenkuten
4: Hyvällä mallilla
5: Kerrassaan erinomaista

X — X = kuntokäyrä 8/97, pystyviiva = kuntoindeksi (keskiarvo)

	1	2	3	4	5	k-arvo /tavoite k/98	
1. Organisaatio	2	16	17	3	0	2,55	3,00
2. Tehtävä	0	6	23	9	0	3,08	3,25
3. Taso	0	10	21	7	0	2,92	3,25
4. Tavoite	1	10	11	11	4	3,19	3,50
5. Suunnittelu	3	17	16	2	0	2,45	3,50
6. Viihtyvyys	0	3	11	20	4	3,66	4,00
7. Viestintä	5	6	17	0	0	2,32	3,00
8. Imago	2	12	13	9	0	2,81	3,25
9. Kiinnostus	1	7	17	12	1	3,13	3,50
10. Status	0	15	12	10	0	2,86	3,25
11. Tuki	5	2	9	0	0	2,11	3,00
12. Resurssit	1	18	13	4	2	2,68	3,00

Kuntoindeksi: 2,81
Tavoite kevät/98: 3,29
Tavoite 1.1.99: 4,00:

Kuntoindeksi, tavoite 1/98 - 1/99

Kuntoindeksi 8/97: 2,81

Tavoite kevät/98: 3,29

Tavoite 1/99: 4,00:

Lokerikkoon kirjoitetaan kaksi tärkeintä toimenpidettä kunkin osan indeksitavoitteen 1/98 saavuttamiseksi. Kyselyn kevät/98 jälkeen merkitään uudet tavoitteet eri kohdille, jotta kokonaistavoite 1/99 (4,00) saavutetaan.

	8/97	tav.k/98	tot.1/98	tav.1/99
1. Organisaatio	2,55	> 3,00	>	
1.			2.	
2. Tehtävä	3,08	> 3,25	>	
3. Taso	2,92	> 3,25	>	
4. Tavoite	3,19	> 3,50	>	
5. Suunnittelu	2,45	> 3,50	>	
6. Viihtyvyys	3,66	> 4,00	>	
7. Viestintä	2,32	> 3,00	>	
8. <i>Imago</i>	2,81	> 3,25	>	
9. <i>Kiinnostus</i>	3,13	> 3,50	>	
10. <i>Status</i>	2,86	> 3,25	>	
11. <i>Tuki</i>	2,11	> 3,00	>	
12. <i>Resurssit</i>	2,68	> 3,00	>	

Orkesterin tasoindeksiä ei vielä mitattu

mv SWOT-analyysi

Maalivahtikurssi / TPH

Kuopion kaupunki

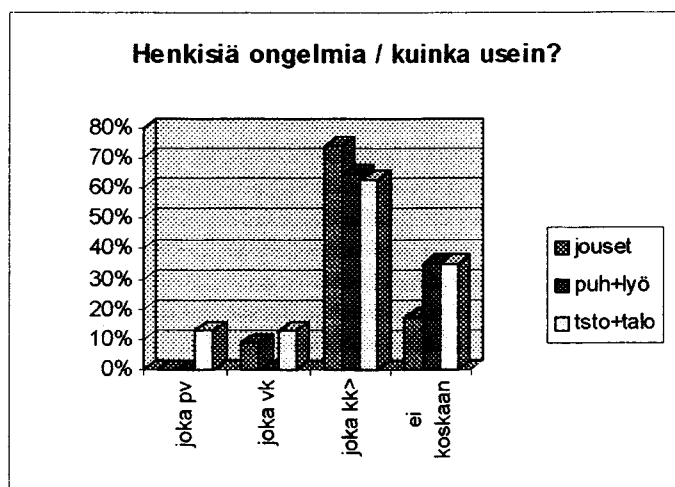
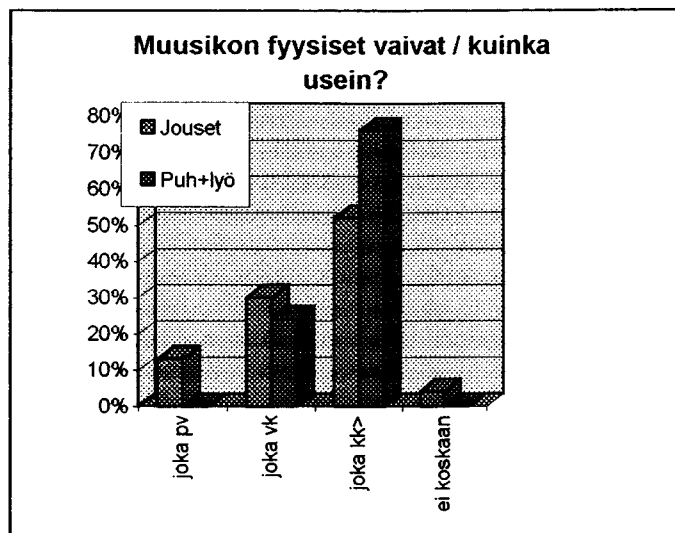
Suhteessa muihin kaupunkeihin sekä orkesterin tavoitteisiin

VAHVUUDET: <ul style="list-style-type: none">- alueen suurin kaupunki- ei läänin pääkaupunki- talo suurin- luonto- Puijo- Kallavesi- liikenneyhteydet- kulttuuri-ilmapääpiiri- yliopisto- edelläkävijä lääketieteellisessä tutkimuksessa- Teknia- musiikkikoulutus- koulukaupunki- koko- ortodoksinen- Tanssi ja Soi- viulukilpailu- miss Suomi- Kuopio-viini	HEIKKOUEDET: <ul style="list-style-type: none">- ei läänin pääkaupunki- elinkeinoelämä ja teollisuus karttavat- pitkät välimatkat- harvaan asuttu- liian pieni orkesteri- humanistinen tiedek. puuttuu yliopistosta- "ei etnisiä ravintoloita" = muun kulttuurin puute
MAHDOLLISUUDET: <ul style="list-style-type: none">- Itä-Suomen kulttuurikeskus- Kuopio löydetään- status- KUOPIO -> [kyltti tinalaidalla]- Kaupungin ulkopuolelta tulevan sponsoroinnin hyöty kaupungille- musiikkikeskus + orkesteri + Kuopio markkina voimana- EU:n kulttuurituki- väestökehitys- kaupungin talous paranee	UHAT: <ul style="list-style-type: none">- rahat loppu- talouselämä pakenee- väestökehitys laskuun- luonnon saastuminen- Kuopio unohtuu- vedenpaisumus- kaupunki ei kehity- työttömyys- yleisen kulttuuri-ilmapääpiirin arvostuksen laskeminen

En ole julkistanut tutkielmani yhteydessä Kuopion kaupunginorkesterin SWOT-analyysiä omasta itsestään, koska se sisältää "liikesalaisuuksia", en liioin arvioita kilpailijoista.

Fyysiset ja psyykkiset vaivat Maalivahtikurssi

Erittelen tässä vain osan kysymyksistä. Fyysiset ja henkiset vaivat vastaavat jokseenkin kansainvälisen tutkimuksen tuloksia.

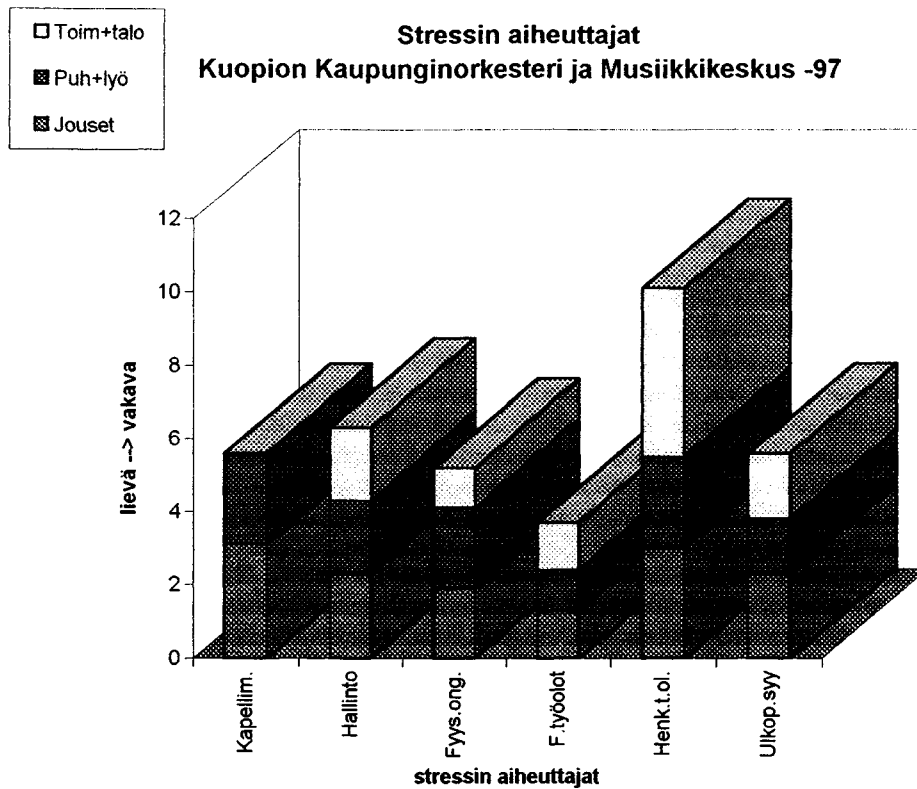


Minulle aiheuttaa stressiä, paineita, hermostuneisuutta tms.

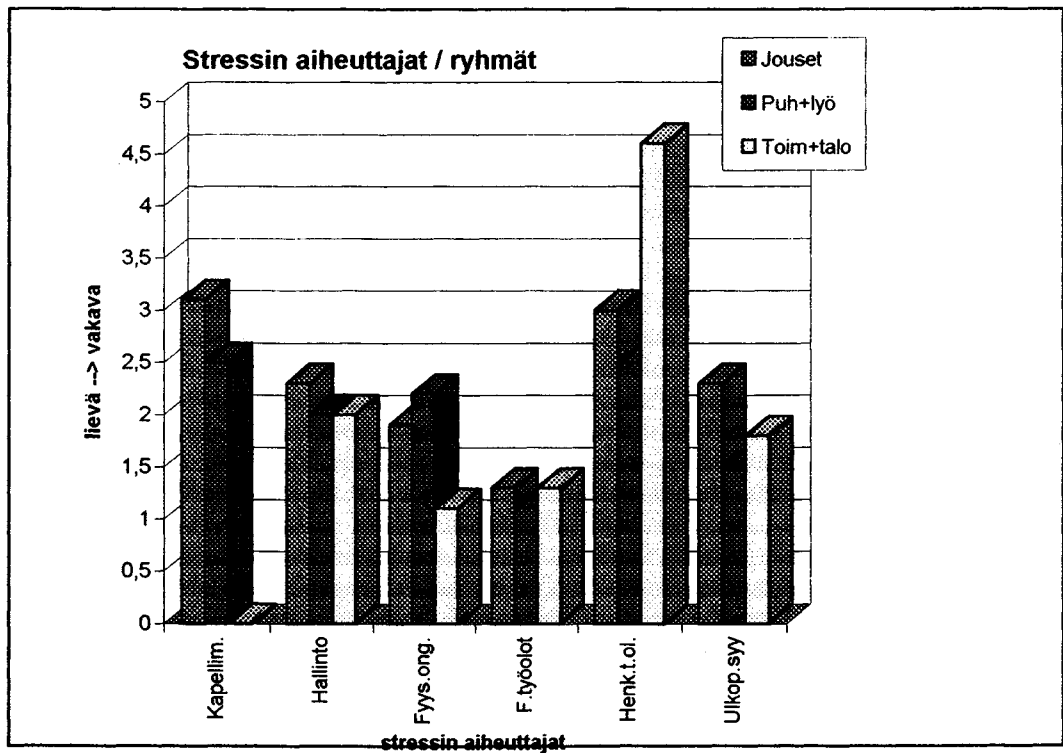
5=eniten, 4=toiseksi eniten, 3=kolmanneksi eniten, 2=toiseksi vähiten, 1=vähiten, 0=ei ollenkaan. Viivat ja tyhjät kohdat tulkittu 0:ksi, pelkät x:t 5:ksi. Taulukossa keskiarvot ryhmittäin.

	Kapellim.	Hallinto	Fyys.ongel m	Fyys.työol ot	Henk. työol.	Ulkop. syyt
Jouset	3.09	2.32	1.90	1.27	3.00	2.32
Lyö + puh	2.47	2.00	2.20	1.07	2.47	1.47
Tsto + talo	0.00	2.00	1.13	1.25	4.63	1.75

Kapellimestari = kulloinenkin kapellim.; Ulkopuoliset syyt: esim. perhe, rahat, sää



Edelläolevassa taulukossa tulkittu stressin aiheuttaja kerrallaan, alla vastaajaryhmittäin



Miten tästä edetään

Niin, kyllähän sitä kaikenlaisia kursseja aina pidetään ja sitten tuntuu pari viikkoa hyvältä. Mutta sitten?

Yhteisesti sovitut asiat pitäisi saada toimimaan, jotta voitaisiin yhdessä lähteä seikkailuun kohti suuria tavoitteita. Tässä omia periaatteitani:

Maalivahtimallin perusajatus on edetä

- välitavoitteiden ja -saavutusten kautta
- kohti suurta päätavoitetta
- suunnitelmallisesti
- koko ajan "maalia vahtien"
- ongelmat yhdessä selvittäen
- tarmokkaasti johdettuna mutta vastuu jakaen
- niin, että töissä on hauskaa
- siksi, että jokainen viihtyisi työssään
- siksi, että lavalla soisi hyvin

Miten kaiken tuon voi toteuttaa? Kerron siitä useissa kohdissa

kurssikirjassa, mutta tästä tärkeimmästä -- ensimmäisestä -- askeleesta seuraavassa vielä lisää.

Ongelmien käsittely

Maalivahtimalli tarjoaa selkeän tien ongelmien käsittelylle. Tie ei ole helppo ja välillä mennään raskasta ylämäkeä, välillä taas liihotetaan alamäessä.

Mutta kun on nähty vähän vaivaa, tulosten pitäisi näkyä.

Tässä siis muutama keino ja periaate:

- 1) Ajatellaan "nyt" ja "sitten", rakennetaan konkreettinen kuva orkesterista ja sen toiminnasta vuonna 2002 ja täytetään sitten välimaasto välitavoitteilla ja toimenpiteillä.
- 2) Suuri tavoite (jota kutsun yleistavoitteeksi) pitää olla koko ajan näkyvillä. Siksi olen pilkkonut sen (s. 7-12) palasiksi, jotta jokainen lause ja sana saa konkreettisen, helposti ymmärrettävän ja omaksuttavan merkityksen ja jotta tavoite todella tuntuisi mahdolliselta ja innostavalta saavuttaa.
- 3) Edistysaskelet, välitavoitteiden kautta kohti yleistavoitetta, pitää olla jokaisen näkyvillä. Eli että nyt ollaan taas edetty ja näin paljon.
- 4) Olen paketoinut ongelmat "faktoreiksi" eli ryppäiksi, joihin on ehkä helpompi tarttua kuin kymmeniin yksittäisiin ongelmiin. Yksittäinen ongelma pyritään aina näkemään osana suurempaa kokonaisuutta, sillä ongelma on tuskin koskaan vain yksittäinen ilmiö.

5) Tärkeää on nähdä myös syy-seuraus-suhteet, eli

- mikä aiheuttaa ongelman
- miten se ilmenee
- minkälaisia seurauksia siitä on, mikäli sitä ei selvitetä

Tämän helpottamiseksi olen kirjannut oman näkemykseni näistä faktorien alalajien yhteyteen (ks. merkkien selitykset).

- 6) Vaikka onkin tärkeää keskittyä erityisesti ääniä saaneisiin ongelmiin, löytyy myös niistä ongelmista, jotka eivät saaneet ääniä, tärkeää täydennystä faktoreihin. Usein jollekin yksittäiselle ongelmalle ei "kehdata" antaa ääntä työtovereiden silmien edessä, varsinkin jos se on jollakin tapaa yksilöllinen tai henkilökohtainen. Kaikki luetellut ongelmat ovat kuitenkin ongelmia ainakin jollekulle ja pysyvätkin ongelmina, jollei niihin kiinnitetä huomiota.
- 7) Yksittäisen ongelman aiheuttajaa etsittäessä voidaan joutua etenemään "rapuliikkeessä" taaksepäin, jopa vuosikausien (ehkä -kymmenien) päähän. Varsinkin henkilöristiriidoissa on hyvä selvittää alkuperäinen syy, joksi useimmiten osoittautunee väärinkäsitys ("syltityhtään viestintäosasto"). Muistettakoon, että tarkoitus ei suinkaan ole etsiä ja rankaista syyllisiä, vaan pyrkiä löytämään ongelmille ratkaisuja.
- 8) Ongelmien pohtimista ei kannata jättää intendentin tai lautakunnan tehtäväksi. Tällöin ne jäävät aivan varmasti makaamaan tulevan postin laatikkoon. On parempi tarttua heti härkää sarvista! Paras menetelmä tavoitteellisen ongelmanratkaisun aloittamiseksi on Maalivahtiryhmän perustaminen (josta enemmän tuonnempana).
- 9) Ongelmien ratkaisua ei saa ajatella "likaiseksi työksi", vaan se on tärkeä edellytys tulevaisuusstrategioiden pohtimisessa eli tien löytämisessä kohti yhteisten tavoitteiden toteuttamista. Niinpä kokonaisuuteen kuuluvat myös orkesterin sivulla 5 kirjattujen tavoitteiden purkaminen lause lauseelta välitavoitteiksi sekä SWOT-analyysien paloittelu toimintasuunnitelmiksi. Ratkaistut ongelmat ovat orkesterin uusia vahvuuksia!
- 10) Tavoitteen saavuttamista tukevat
- aluksi luetellut "Mistä olen ylpeä" -aiheet
 - SWOTien "vahvuudet" (muistakaa: omat ainutlaatuisuudet suhteessa kilpailijoihin!)
 - kilpailijoiden (ml. kodin) SWOTien "heikkoudet"
 - "Kuntokäyrän" osasten parantaminen
 - "Tasoindeksin" käyttö ja tason aktiivinen parantaminen
 - ryhmätöiden transponoiminen konkreettisiksi, toteuttamiskelpoisiksi ideoiksi (ei tehty vielä)
 - kaikenlainen palaute ja sen hyödyntäminen
 - avoin keskustelu, viestintä ja sille luodut kanavat
 - joukkuehenki
 - joukkueen jäsenten erilaisuuden hyödyntäminen

Tavoitteen saavuttamista hidastavat tai estävät

- luetellut ongelmat, mikäli niille ei tehdä mitään
- SWOTien "heikkoudet", mikäli niihin ei puututa
- kilpailijoiden SWOTien "vahvuudet"
- "Kuntokäyrän" osaset, joihin ei saada parannusta
- välinpitämättömyys omasta tasosta (ei mitata)
- ongelmista vaikeneminen, keskustelun tyrehtyminen, sulkeutuneisuus, "mobbaus", huono viihtyvyys
- tilanteiden lukkiutuminen
- oman edun tavoittelu ennen joukkueen etua

Tavoitteen saavuttamiseen vaikuttavat vahvistavasti

- SWOTien "mahdollisuudet", jos ne pystytään käyttämään hyväksi
- kilpailijoiden SWOTien "uhat"

Tavoitteen saavuttamiseen vaikuttavat heikentävästi

- SWOTien "uhat", jollei niihin pysty vaikuttamaan
- kilpailijoiden SWOTien "mahdollisuudet"

Töiden jako

Tositomille on kolme hyvää vaihtoehtoa:

- 1) perustetaan Maalivahtiryhmä
- 2) käsitellään asiat yhdessä Mv-jatkokurssilla
- 3) kaikki pohtivat itsekseen asioita TAI ehkä parhaana vaihtoehtona
- 4) nämä kaikki yhdessä.

Maalivahtiryhmä

Maalivahtimallin ongelmanratkaisun käytännön työ etenee tehokkaimmin, jos orkesteriin perustetaan Maalivahtiryhmä. Sen tulee

- "vahtia maalia" eli pitää koko ajan silmällä yhdessä asetettua ja sovittua tavoitetta sekä niitä toisia "maaleja" eli välisaavutuksia, joiden kautta voitto saadaan kotiin
- tasoittaa tietä tavoitetta kohti edettäessä sekä myös opastaa matkalla sitä kohti
- tehdä visioista, päiväunista ja utopioista konkreettisia mahdollisuuksia

Maalivahtiryhmä on hyvin yhteensopiva, erilaisten ihmisten porukka (ks. joukkueroolit!), jolla pitää tärkeässä tehtävässään olla myös hauskaa. Sen jäsenten pitää uskoa tämän prosessin onnistumiseen ja heillä tulee olla vankka motivaatio sekä Mv-ryhmän työhön että omaan työhönsä joukkueen jäsenenä. Tällöin sillä on edellytykset löytää aivan

uudenlaisiakin ratkaisumalleja ongelmien voittamiselle -- mitä älyttömämpi idea, sitä kiinnostavampaa se on muokata toimivaksi, aivan uudelleenlaisiksi ratkaisuksi.

Maalivahtiryhmään valitaan 3-5 sen työhön ominaisuuksiltaan parhaiten sopivaa jäsentä, jotka edustavat kaikkia työntekijäryhmiä. Mv-ryhmään eivät mieluiten kuulu intendentti ja kapellimestari, jotka näin voivat säädellä omaa ajankäyttöään paremmin. Ryhmä työskentelee kuitenkin tiiviissä yhteistyössä niin heidän kuin valtuuskunnankin kanssa. Ryhmä pitää säännöllisesti yhteyttä myös minuun, "maalivahtivalmentajaan".

Mv-ryhmän tärkeimpiä työvälineitä on tämä raportti kaikkine eri osineen.

Mv-ryhmä

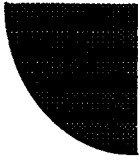
- kuuntelee kaikkia joukkueen jäseniä,
- luotaa ympäristöä
- haastattelee ja haastelee (ehkäpä haistatteleekin, tarpeen vaatiessa)
- kääntää älyttömätkin ideat käytännön toimintamalleiksi
- etsii koko ajan uutta
- seuraa ympäristöä ja mm. kilpailijoita
- kerää aineistoa ja ajatuksia kauempaakin, myös ulkomailta
- muokkaa orkesterin tavoitteet käsin kosketeltaviksi ja
- vääntää tavoitteet, SWOT- analyysit, ongelmaluettelo sekä kuntokäyrän käytännön ehdotuksiksi
- pitää huolta tasomittauksista ja niiden tulosten käsittelystä
- hakee myös arkirutiineille uusia raiteita
- valmistelee seuraavia Maalivahtikursseja
- kertoo koko ajan työnsä ja yhteisen työn tuloksista, sillä jokainen pienikin askel vie eteen päin matkalla kohti yhteistä tavoitetta
- tukee (ja helpottaa) intendentin, kapellimestarin ja valtuuskunnan työtä

Mv-ryhmän työn lähtökohtana on siis TAVOITE, eli sivulla 5 oleva ja sivuilla 7--12 purettava, yhdessä sovittu Kuopion kaupunginorkesterin yleistavoite 2001-2002. Nykytilanne on selvitetty kuntoindeksillä, josta selviää Mv-mallin eri osien suhteellinen painoarvo ongelmia pohdittaessa sekä konkreettinen, numerollinen tavoite niille. Tasoindeksistä saa toisen, konkreettisen tavoitteen, kun sitä aletaan käyttää. Yleistavoitetta kohti etenemiseen ryhtymistä tukevat myönteiset osiot eli Mistä olen ylpeä sekä SWOT-analyysin vahvuudet-ruutu. Sen toteutumista hidastavat ja estävät ne ongelmat, jotka kirjattiin taululle, sekä SWOT-analyysin heikkoudet-ruutu. Ympäristö vaikuttaa etenemiseen SWOTin mahdollisuudet-ruudun (tukee) sekä uhat-ruudun (estää) mukaisesti. Kaikki nämä on hyvä ottaa huomioon kirjattaessa konkreettisia, yksiselitteisiä, mitattavissa olevia (jne., ks kurssikirja) välitavoitteita, joiden avulla saavutetaan tavoite 2001-2002. Jopa ryhmätöiden utopiat kannattaa käydä läpi (ei tehty) ja transponoida

tulevaisuuvisiona - sitä paitsi työmenetelmä on käyttökelpoinen: pannaan välillä ranttaliksi ja pidetään hauskaa!

Aluksi on tärkeä pyrkiä yhdessä eroon kaikkiin ongelmaryppäisiin sisältyvistä ns. järjestelykysymyksiä eli ongelmista, joista useimmat voidaan selvittää periaatteessa vaikka huomenna, mikäli vain halutaan. Kun pienemmät huolet selvitetään ensiksi ja kun kaikki huomaavat tämän kehityksen, on yhteisöllä paremmat eväät tarttua suurten ongelmien hoitamiseen pois päiväjärjestyksestä. Niihin suuriinkin täytyy kyllä tarttua heti, mutta niiden selvittäminen voi viedä aikaa, jopa vuosikausia. Niihin tarvitaan kuitenkin ulkopuolista tukea ja apua (esim. kaupungilta).

Antaa palaa! Maaaaaaaaliiii...!



IV. Postludium

Hyvin huolestuneena, paikoin järkyttyneenä luin tässä tutkielmassa lainaamaani englantilaista muusikkojen stressistä kertovaa tutkielmaa, joka julkaistiin vuoden 1997 keväällä juuri kun olin itse pääsemässä loppusuoralle tämän työni kanssa. Voi vain pohtia, miksei juuri mitään ole tehty tuollaisten vaivojen ehkäisemiseksi – tutkimushan osoittaa, että käytännössä jokainen muusikko kärsii työperäisestä vaivasta tai stressistä tai molemmista, kierteestä, jossa psyyke vaikuttaa fysiikkaan ja päin vastoin. Omat kyselyni parissa orkesterissa vahvistavat tuon tutkimuksen tulokset. Vaivat ovat oire ongelmista, jotka ovat vielä syvemmällä. Siitä on kysymys myös Maalivahtimallissa.

Omilla kurseillani muusikoiden henkilökohtaiset vaivat tulevat tuskin koskaan esiin ongelmia vapaasti heiteltäessä ilman että itse otan ne puheeksi. Kuitenkin nimettöminä tehtävissä kyselyissä nämä ongelmat näkyvät hyvin selvästi. Jännittävää on, että toimistoväki kokee tietokoneiden ääressä paljolti samanlaisia fyysisiä ongelmia kuin muusikotkin. Samaa joukkuetta!

Yksi oman työni tavoitteista on vapauttaa muusikot keskustelemaan ongelmistaan. Toivon, että tietoisuus siitä, että kukaan ei ole vaivoineen yksin, helpottaa niistä keskustelemista tai hakeutumista hoitoon. Henkisiinkin ongelmiin pitäisi, pitäisi saada ja pitäisi kehdata hakea ammattiapua. Kun vaivoihin kiinnitetään huomiota vasta niiden ilmetyä, ollaan auttamattomasti myöhässä, ja muusikko voi joutua kantamaan työperäisiä ongelmiaan lopun ikäänsä. Kurssini ja esitelmäni musiikkioppilaitoksien opettajien parissa ovat taasen tuoneet ilmi sen hälyttävän tosiseikan, että vieläkin opettajat eivät saa tuoreinta tietoa fyysisten vaivojen ehkäisemistä – ja samalla Göteborgin muusikkoklinikka tuo julki ensimmäiset tilastonsa jo opiskeluaikanaan kärsivistä lapsista ja nuorista. Jokainen vaiva maksaa orkesterille ja yhteiskunnalle. Asiaan tulee puuttua. Muuten lavalla ei soi hyvin.

Fyysisten ja henkisten vaivojen rinnalle on vasta viime vuosina nostettu tunne-elämän vaikeudet. Ihmisillä on oikeus tunteisiin myös työpaikalla, ja muusikoille, jotka välittävät tunteita työssään, musiikissaan, tunteiden esilletuonti pitää tehdä etuoikeudeksi.

Jos muusikko näiden henkilökohtaisten vaivojensa lisäksi joutuu raskaassa työssään niin tietoisesti kuin alitajuisesti huolestumaan ja pelkäämään hallintomurheiden takia jopa orkesterin tulevaisuuden puolesta, ei ole ihme, että tuskin missään orkesterissa saavutetaan lavalla lähimainkaan maksimaalista taiteellista tulosta. Yksi syy huonosti toimivaan hallintoon on suomalainen käytäntö pyrkiä selviytymään

toimiston puolella minimaalisella miehityksellä – eräässä orkesterissa on toimistossa intendentin lisäksi vain puolikas työntekijä. Kaupunki ottaa työnantajana liian suuren riskin: jos intendentti joutuu esimerkiksi stressin ja burn outin takia pitkäaikaiselle sairauslomalle, mikä ei ole enää harvinaista), ei kukaan pysty hoitamaan hänen tehtäviään. Jos se puolikas on poissa, vaikka samoista syistä, intendentti on yksin. Toinen pikaista korjausta vaativa asia on pienten orkestereiden intendenttien palkkaus. Toimiston työmäärä ei ole suoraan riippuvainen orkesterin koosta. Almilain mukaan pieni yhteisö on pienen akvaarion tavoin vaikeampi ekosysteemi kuin suuri. Monessa ulkomaalaisessa orkesterissa pelkkä markkinointiosasto on suurempi kuin koko suomalainen toimisto. Tämä pitäisi muistaa myös haaveiltaessa uusista soittajanpaikoista milloin minnekkin päin orkesteria.

Orkesterit näyttävät unohtaneen kertoa kunnallisille päättäjille, mitä ne tekevät ja miksi ne ovat olemassa tai sitten päättäjiä ei kerta kaikkiaan kiinnosta, mihin he kansalaisten veromarkkoja syytävät – mitä voi pitää jo viranhaltijan virkavirheenä tai luottamushenkilön piittaamattomuutena. Orkestereista saisi paljon enemmän irti, veronmaksajien hyödyksi. Silloin laina maksettaisiin korkoineen takaisin.

Orkesteritöyhteisön suurimmat ongelmat löytyvät yleensä viihtyvyyslaatikosta (joka usein tuntuu ns. hiekkalaatikolta). Vaikka konsertit kuulostavat ihan hyviltä, ihmiset organisaatiossa nimeltä orkesteri saattavat voida todella huonosti – jääkiekko on risainen.

Ongelmanratkaisussa tehdään yleensä se virhe, että puututaan vain siihen, miltä ongelma näyttää, miten se ilmenee. Seurauksia ei ajatella, puhumattakaan ongelmien syistä. Ne löytyvät kuitenkin miltei aina syytöstehtaan viestintäosastolta. Niiden ratkaisemiseen täytyy puuttua kovalla kädellä, mutta pehmeästi. Vastuu on tällöin sekä intendentillä että orkesterivaltuuskunnalla.

Kun yksi ongelma tai rypäs selviää, seuraa positiivinen domino-efekti: muut ongelmat alkavat ratketa kuin itsestään. Malliini kuuluu Maalivahtiryhmän perustaminen, tehtävänään vahtia matkaamista kohti maalia, juuri niihin ongelmiin puuttumista, joille intendentin 80/20-kalenterista ei riitä aikaa. Nämä ongelmat ovat yleensä juuri niitä, jotka muusikot ja muu joukkue näkevät lähellään, joka päivä. Mv-ryhmä etsii iloisia, erikoisia ratkaisuja vanhoihin, kyllästyttäviin ongelmiin. Mv-ryhmässä olo tarvitsee vahvaa uskoa tulevaisuuteen ja vaikutusmahdollisuuksiin, vaikka ongelmat näyttäisivät vuoren korkuisilta.

Maalivahtikursseilla nostetaan röyhkeästi kissa pöydälle (etteivät hiiret pääsisi sinne hyppimään?). Pahimmat ongelmat ovat niitä, joista ei puhuta. Pyrin ennen kursseja ottamaan näistä asioista selvää ja otan ne mallin avulla sitten esille kaikkien läsnäollessa. Vaikka ongelmat ovat

kipeitä ja jopa jotakuta paikallaolijaa koskevia, on kuitenkin parasta keskustella niistä yhdessä vaikeita henkisiä ongelmia tai esimerkiksi yksittäisen henkilön alkoholiongelmia lukuunottamatta - niiden seurauksista ei tosin voi vaieta.

Joskus kurssilta on syystä tai toisesta pois tärkeitä henkilöitä, ehkä ongelmatyyppejä, ja tuolloin ratkaisut tuntuvat jäävän ilmaan. Epäluulo on kylvetty, kun kaikki eivät ole läsnä. Syynä poisjäämiseen saattaa olla pelko siitä, että maton alle lakaistut roskat löydetään. Ennen ensimmäisiä kurssejani en halunnut kertoa osanottajille etukäteen, mitä tuleman piti, mikä ei kuitenkaan osoittautunut hyväksi ratkaisuksi. Nykyään pyrin toimittamaan etukäteen kurssimateriaalin, joka on lyhennelmä tämän tutkielman toisesta osasta, jotta kaikki voisivat lukea sen läpi ennen kurssin alkua. Tällöin päästään nopeammin kiinni konkreettiseen työskentelyyn ja ongelmien ratkaisuun.

Kurssikyselyssä (jota tässä tutkielmassa ei ole julkaistu) tulee jokseenkin poikkeuksetta ilmi, että suurimpia ilonaiheita kurssilla on ollut keskustelu, se, että "vihdoinkin saadaan puhua näistä asioista" ja että saadaan ylipäättään puhua. Vaikka orkesteri on yhdessä viikoittain -- toisin kuin musiikkioppilaitoksen opettajat ja henkilöstö, jotka eivät tavallisesti ilman erikoisjärjestelyjä tapaa toisiaan yhdessä koskaan -- tilaisuutta yhteiseen keskusteluun ei ole yleensä huomattu järjestää. Aloitin Lahdessa "infovartit" kerran kuukaudessa, työjärjestykseen merkittyinä, ja samaa ehdotan muuallekin: tilaisuutta intendentille ja valtuuskunnalle kertoa suunnitelmista tai mistä vain, jolloin muut voivat heti kysellä ja saada vastauksensa. Tällöin ei tarvita enää sitä virallista tiedotuskanavaa nimeltä "huhu", johon sain tottua lahden takana. Olen kysellyt Göteborgin sinfonikoilta, mikä on heidän menestyksensä salaisuus. Muusikot ovat vastanneet: keskustelu. Samaa voin todistaa Lahden-ajoilta. Mistään ongelmasta ei ehdi tulla ongelmaa, jos se keskustellaan avoimesti hengiltä.

Viestintä onkin juuri se toinen ongelmakasauma. Orkesterissa jätetään paitsi puhumatta, niin myös tiedottamatta. Tiedon saannin vaikeudet ja epävarmuus ovat järjestään ongelma muissakin tuntemissani orkestereissa kuin kurssisoittajistoissa. Tämä ei ole pelkästään suomalaisen luonteenpiirteen syytä, vaikkakin suomalaisen on toki vaikea ottaa kontakti toiseen. Asiaan on vaikuttanut myös ulkomaisten muusikkojen tulo yhä useammin tänne raukoille rajoille. Heihin ei suhtauduta täysin ennakkoluulottomasti. Mutta ne orkesterit, jotka ovat pystyneet myöntämään "ulkomaalaisvahvistuksensa" todellakin kaikin puolin vahvuudeksi, ovat askelen edellä kilpailijoitaan. Kuunneltakoon kauempaa tulevia, joilla on vanhat kulttuuriperinteet veressään.

Kurssien ilman muuta hauskin osuus - ainakin minulle - on aina päivä konserttilavalla, "sävelettömän viestinnän" harjoittelemisessa. Esimerkiksi Kuopiossa tulokset olivat loisteliaat. Lavan haltuunotto,

ylpeys omasta itsestä, ammatista, instrumentista ja koko joukkueesta loistivat jokaisen kasvoista ja sitä paitsi myös soitosta, minkä sain kokea johtaessani ensin "masentuneen" Finlandian ja sitten "maailman parhaan". Fantastinen tunne kokea tuo valtava ero kapellimestarin korokkeelta! (Tekisi mieli sanoa: M.o.t.). Johtajan tärkein tehtävä ON motivoida.

Ongelmissa on siis selkeä kaava: VIIHTYVYYS, joka johtuu VIESTINNÄSTÄ, joka johtuu ORGANISAATIOSTA eli ihmisistä. Ketju toimii molempiin suuntiin. KAIKKI ON VIESTINTÄÄ!

On ollut jännittävää huomata kaksi selvää lainalaisuutta ongelmien heittelyssä ja yhteisön tilanteessa. Mitä paremmin asiat yleisesti ottaen ovat, sitä vähemmän puhutaan rahasta eli palkasta, siitä korvauksesta, jonka muusikot työstään saavat. Mikäli ihmisten viihtyvyydestä on huolehdittu aktiivisesti, se koetaan alitajuisesti "palkaksi". Leikillään voisi tehdä sen johtopäätöksen, että viihtyvyyteen investoimalla voisi säästää palkkakustannuksissa. Mutta totta toinen puoli: viihtyvyyttä parantamalla sairaslomat vähenevät ja orkesterille jää enemmän rahaa käytettäväksi toimintaansa. Viihtyvyyssinvestoinnit olisivat yleensä rahallisesti hyvin pieniä, mutta jostakin syystä ne tuntuvat pistävän silmään budjetissa. Myös kaikenlainen järkevä koulutus parantaa viihtyvyyttä jo siksin, että ihmisillä on mahdollisuus tavata toisensa toisenlaisessa ympäristössä. Se on yksi syy, miksi minun kurssini pyritään viemään kauas työpaikalta.

Toinen tietynlainen lainalaisuus löytyy orkesterin kokemasta "survival gamesta". Suurista ongelmista selviytynyt orkesteri on hyvissä asemissa. Yhdessä voitettut ongelmat parantavat motivaatiota.

Parhaiten Maalivahtimalli tuntuu toimivan yhteisöissä, joilla on vahva halu muutoksiin, tempon lisäämiseen, tuloksen tekemiseen. Tähänastiset tulokset osoittavat, että malli ja kurssit ovat parhaimmillaan vaikuttaneet työyhteisön viihtyvyyteen nopeasti ja myös yllättävän suuresti. Prosessi vaatii kuitenkin johtajia, mieluiten niin hallinnosta kuin muusikoidenkin puolelta. Onneksi Suomessa ei ole niin suurta auktoriteettiuskkoa kuin Ruotsissa, jossa johtaja saa yksin ottaa vastuun ja jossa ammattiyhdistys omien kokemuksieni, myös muualta kuin SRSO:sta saamieni, perusteella ei kykene näkemään kokonaisuuksia eikä yksittäisen muusikon, ihmisen etua, jonka yläpuolella on aina ammattiyhdistyksen näkymätön ja kirjoittamaton etu. Oman kokemukseni mukaan "työnantajalla" ja "työntekijöillä" voi olla samat tavoitteet ja edut. Mielestäni työnantaja voi hyvin, kun työntekijä voi hyvin ja työnantajan on otettava vastuu myös työntekijänsä hyvinvoinnin edistämisestä, mikä takaa parhaan näkyvän ja soivan tuloksen. Tätä vastaan ammattiyhdistyksen ei tulisi taistella eikä Suomessa näin tapahdukaan.

On ollut mieluista huomata, että ryhmätyöt ovat usein kurssin halutuinta ohjelmaa. Tämä osoittaa, että soittajat osaavat, silloin kun heille annetaan siihen mahdollisuus, pitää yhdessä myös hauskaa. On myös mukavaa nähdä kaikkien yhteisön jäsenten työskentelevän yhdessä, niin muusikkojen kuin koko toimisto- ja huoltoväen. Edelleenkin voi kuitenkin törmätä lavan ja toimiston ”kahden kerroksen” ajatteluun. Toimisto ja huoltajoukot ovat orkesterin yksi soitinryhmä, jota ilman sinfonia ei kuulostaisi sinfoniaalta.

Kurssin ryhmätyöt, joita aikataulusyistä ei Kuopion ykköskurssilla ehditty tehdä, ovat aina aiheeltaan hauskoja, yliampuvia. Tulokset ovat – jopa henkilöristiriidoista riippumatta – mainioita. Tässä menetelmä ongelmien ratkaisuun ja ennakkoluulottomaan suunnitteluun. Pannaan läskiksi! Ja sitten transponoidaan tulokset toteuttamiskelpoisiksi. Kamarimusiikkia.

Vaikka jo muinaisilta tuntuvat verstaat Lahdessa ja Tukholmassa toimivat ihan mukavasti, minua kismitti niiden tulosten vähäinen konkreettisuus. Niitä ei voinut soveltaa suoraan käytäntöön. Siksi olen pyrkinyt koko Mv-mallin ja kurssin kehittämisen ajan löytämään yhä uusia keinoja tulosten tuomiseksi suoraan arkipäivän työtä edistämään. Kaikki mittarit ovat syntyneet tästä tarpeesta. Kirjatut tavoitteet pullistelevat yleensä hienoja sanakäänteitä, mutta jäävät kellastumaan ilmoitustaulujen nurkkaan. (Varsinkin jos ne on annettu ”von oben”, kaupunginhallituksilta tai lautakunnilta – väärin! Tavoitteet tekevät ne, jotka ne toteuttavatkin.) Siksi kehityksen pitää olla mitattavissa, liikkeen tulee olla jatkuvaa. Kuntokäyrä ja tasomittari ovat samaan aikaan mittareita ja tavoitteita. Suuren tavoitteen paloittelu pieniksi siivuiksi palauttaa suuret sanat maanpinnalle ja tekee niistä ymmärrettäviä, jopa uskottavia. Nämä ovat itse kehittämiäni menetelmiä ja odotan paljon tämän työn seuraavalta vaiheelta, jolloin minulla on jo käytettävissäni mittausteni tuloksia eri orkestereista.

Jo nyt olen huomannut, että lähtötilanne kakkoskurssin alussa on aina parempi kuin ensimmäisellä kerralla. Kuitenkin toisessa orkesterissa voidaan olla pitemmällä jo ykköskurssin ensimmäisten tuntien jälkeen kuin toisessa kahdenkin kurssin perästä. Se tekeekin tämän työn niin kiintoisaksi ja haastavaksi. Patenttiratkaisuja ei ole, joka paikassa pitää lähteä kulloisistakin olosuhteista ja sen päivän tilanteesta, kuitenkin Maalivahtimallin peruserätyömuotojen mukaisesti. Yhdellä kolmen päivän kurssilla ei kuitenkaan saavuteta pysyviä tuloksia kuin poikkeustapauksissa, laboratoriomaisissa ihanneolosuhteissa. Tärkeää on jatkuvuus. Tavoitteista kiinni pitäminen vaatii jatkuvaa ”vahtimista”. Kerran vuodessa tapaaminen ei ole osoittautunut parhaaksi mahdolliseksi ratkaisuksi. Ideaalitalanne olisi kokoontua ensimmäisenä vuonna kolme-neljä kertaa ja sen jälkeen säännöllisesti kerran vuodessa. Tähän ei millään orkesterilla toistaiseksi ole ollut mahdollisuutta

Joskus tuntuu siltä, että Maalivahtimalli on myös hyvä veruke yhteisön jäsenille lähteä yhdessä urakoimaan tulevaisuuden eteen. Se tuntuu avaavan portteja. Tarkoitukseni olikin tarjota sen avulla mahdollisuus hahmottaa kokonaisuus, joka koostuu suurista ja pienistä osasista, looginen jatkumo, joka avartaa ja selkeyttää ajattelua rakentamalla sille ikään kuin kiskot valmiiksi. Kurssiraportti on kokonaisuudessaan tuhti kalupakki ongelmanratkaisuisissa ja tavoitetta kohti kulkemisessa. Odotan jännittyneenä, kuinka orkesterit pystyvät sitä käyttämään.

Joissakin teorioissa kielletään ehdottomasti ongelmien ottaminen kurssien tai muiden vastaavien lähtökohdaksi. Olen ehdottomasti eri mieltä. Maalivahtimallin perusajatus on positiivinen, ja ongelmat muokataan heti yhteisön tavoitteellisen kehittämisen polttoaineeksi. Tällöin päästään ikään kuin vahingossa etsimään ratkaisuja konkreettisille, käsin kosketeltaville, jokapäiväisille tai jo monta vuotta kiusanneille ongelmille, joista voidaan suoraan hypätä tielle kohti tavoitteita. Ongelmat pitää ratkaista heti. Jos näin ei tehdä, pienikin vastoinkäyminen kasvaa jättiongelmaksi. Pahimmassa tapauksessa, esimerkiksi alkoholin väärinkäytössä, se voi johtaa kuolemaan. Intendentin tehtävä on vastata siitä -- kuka tahansa ongelman varsinaisesti sitten ratkaiseeka.

Viihtyvyyden parantaminen alkaa pikkuongelmien ratkaisusta (huomiseen puoleenpäivään mennessä), josta jatketaan vähän suurempiin (ensi viikon perjantaina). Kun kaikki näkevät parannukset, ovat olosuhteet suurten ongelmien ja ryppäiden voittamiselle luotu.

Yhteistyö, vastuun kantaminen paitsi itsestä, myös naapurista, omasta ryhmästä ja koko joukkueesta saa kaikki tuntemaan onnistumisen tyydytystä. Kun maalin tekijä ei ole pääasia, vaan se että sen maalin ansiosta joukkue voittaa, ollaan oikealla tiellä kohti mestaruutta.

Jos töissä on hauskaa, lavalla soi hyvin.

Entäpä, jos töissä todella olisikin hauskaa?

Aplodit

Olen kirjoittanut pro gradu -tutkielmia oikeastaan jo viitisentoista vuotta.

Opintojen alkamisesta Helsingin yliopistossa on kulunut lähes 21 vuotta. Yli puolet elämästäni olen ollut filosofian ylioppilas. Tulin kerran luvanneeksi mummilleni, äitini äidille, että valmistun ennen 40-vuotispäivääni. Mummi kuoli 91-vuotiaana kaksi vuotta sitten. Tätä kirjoittaessani minulla on vielä vajaat viisi viikkoa aikaa tasavuosisjuhliini. Dead linet ovat aina tuoneet jännitystä elämäni.

Erik Tawaststjerna riuhtaisi minut henkilökohtaisesti musiikkitieteen opiskelijaksi vuoden 1976 syksyllä. Ilman häntä en istuisi nyt tässä, gradua tekemässä tai Ruotsissa, sillä koko "urani" alkoi hänen Beethoven-luennoiltaan Helsingin yliopiston Porthanian musiikkisalista, ja sain nauttia hänen turvallisesta huolenpidostaan vielä monet vuodet, puhumattakoon niistä lukuisista yöllisistä istunnoista Katajanokalla, jolloin muun muassa sain ensi kertaa käteeni ihka aitoja Sibeliuksen kirjeitä. Niinpä käteni eivät enää toista kertaa tärisseet, kun sitten viitisentoista vuotta myöhemmin tutkin Helsingin yliopiston kirjastossa Sibeliuksen viulukonserton alkuperäisversion käsikirjoitusta.

Kun vuoden 1996 keväällä kävimme yhdessä vanhan luokkatoverini ja silloisen opiskelijakollegani (ja nykyisen hyvän ystävän ja samanlaisen monitoimimiehen) Pekka Hakon kanssa ylpeinä noutamassa professoriltamme Erikiltä musiikkitieteen approbatur-merkintää, Erik kysäisi ironisen viekkaalla tavallaan, että koska teemme väitöskirjamme. Keskustelua ryyditti Erikin kotona sattumalta käymässä ollut Seppo Heikinheimo, tohtorismies, joka ei kuitenkaan ollut täyttänyt Erikin vaatimusta väitellä 24-vuotiaana. Yhtä kaikki, opintoni saivat sittemmin hidastavan käänteen eräästä puhelinsoitosta, eikä kumpikaan silloin paikalla ollut ole enää todistamassa edes valmistumistani maisteriksi. Seppo jaksoi aina kohdatessamme kysyä möreästi "oletkovalmisjo". Harmittaa, etten saa enää iloa vastata.

Se, mikä vei minut musiikkitieteilijäksi (ja sittemmin vaikka miksi musiikin maailmassa) juontaa juurensa kotiin ja kouluun. Kun tilanne nyt tuntuu elämässäni ainutlaatuiselta, sallittakoon nämä muistelot ja kiitokset. Äidin ja isän kautta olen saanut rakkauden musiikkiin. Suomalainen Yhteiskoulu imaisi minut perinteisiinsä, sivistykseen, yksilöllisyyteen ja kulttuuriin. Musiikinopettaja Eila Puumala pakotti minut vuonna 1969 Cantores Minores -poikakuoroon (koska hän oli vakuuttunut siitä, että kantaisin laulajana kunnialla koulun entisen oppilaan Kim Borgin perinteitä). Kuoro ja erityisesti sen johtaja, professori Heinz Hofmann opettivat minulle, mitä todellinen työnteko tavoitteen saavuttamiseksi on. Samalla ikään kuin kasvoin musiikkiin Bachin suurteosten ja useiden modernien kappaleiden kautta. CM opetti myös ulkomaanmatkailun helppouden. Seuraava askel oli

siirtyminen Helsingin Katedraalikuoroon, jossa sain Eero Erkkilän innoittamana tuta, mitä on rakkaus musiikkiin ja musisoimiseen. Eero oli myös kauan innostava laulunopettajani ennen muutamaa vuotta Mikko Pasasen opissa – kunnes totesin, että maailmassa on liikaa baritoneja. Savonlinnan Oopperajuhlille lähdin miltei ylioppilaslakki päässä ja viihdyinkin siellä viisitoista kesää peräkkäin, ensin muutaman vuoden kuorolaisena lavalla, sitten lehdistöpäällikkönä ja -isäntänä ja lopuksi jopa Kiinan Keskusoopperan ja Estonia-teatterin poikakuoron kuoromestarina (!), sillä sain vastata Cantores Minoreksen kouluttamisesta Carmen-esitysten poikakuoroksi. Savonlinnan-vuosien suurenmoisinta aikaa olivat Martti Talvelan vuodet, jolloin pääsin jo nuorena seuraamaan oopperalavalta hänen suurta ja tinkimätöntä taiteilijantyötään ja sain sitä paitsi etuoikeuden tutustua häneen läheisesti myös ihmisenä. Savonlinnassa läheni suhde Aulis Salliseen ja hänen vaikuttavaan musiikkiinsa. Joonas Kokkoseen tutustuin Suomen Kansallisoopperan Metropolitanin-matkalla, mutta lisää oli vielä tulossa. Ratsumiestä, Punaista viivaa ja Viimeisiä kiusauksia olen saanut olla esittämässä kuorolaisena kotona ja maailmalla kai kolmattasataa kertaa. Kansallisoopperan lisäkuorovuosina (ja kaikilla niillä matkoilla!) ei voinut muuta kuin ihailla Juhani Raiskisen tapaa johtaa suurta organisaatiota järjellä ja sydämellä.

Erik ja musiikkitiede muuttivat suunnitelmani ja välttyin päätyä jonkin syrjäkylän koulun äidinkielenopettajaksi. Jostakin sain mieleeni hoopon ajatuksen, että minun pitää tehdä töitä kaikille suomalaisille merkittäville musiikkiyhteisöille ennen valmistumistani. Olen aina ollut periaatteen mies (nykyään olen kyllä oppinut vähän joustamaankin), joten aloin tehdä töitä käskettyä. Päätöstäni tuki apulaisprofessori Ilkka Oramo, jonka mielestä opiskelijoiden pitää luoda suhteet työelämään ennen valmistumistaan, ettei sitten tarvitse jäädä ainakaan työttömäksi. Olen samaa mieltä. Enkä syytä Ilkka Oramoa, päin vastoin.

Erkki Salmenhaara, Mikko Heiniö ja Matti Vainio ohjailivat edistymistäni kukin eri tavalla, mutta yhtä innoittavasti. Kalevi Aho, soinnutuksen opiskelijoiden nuori sankarisäveltäjä, palasi sittemmin – ja juuri noiden tuntien ansiosta – jokapäiväiseenkin elämääni, kun menin kutsumaan hänet Lahden kaupunginorkesterin ”kotisäveltäjäksi”. On ollut äärimmäisen kiintoisaa päästä seuraamaan mestarin työtä keittiön puolelta, ja olen Kaleville monin tavoin kiitollinen vuosikausien läheisestä yhteistyöstä, joka ei suinkaan ole edes päättynyt (sinfonia nro 11...).

Lahteen minut vänkäsi Osmo Vänskä, jota kyllä voi syyttää opintojeni viivästymisestä. Mutta se on pieni syyte kaiken sen muun rinnalla, jonka tuo yksi puhelinsoitto aiheutti. Oli (ja on edelleen) suurenmoista kokea Osmon ja lahtelaissinfonikkojen henkinen kasvu ja aivan fyysiseltä tuntuva yhteensulautuminen, joka on (jo) johtanut historiallisiin tuloksiin. Henkilökohtaisesti olen paljosta kiitollinen Osmolle, Ulfille, Tuomakselle, Sakelle, Timpalle, Ritvalle, Arjalle, jokaiselle muusikolle, kaikille toimistossa

sekä koko taustajoukolle, Aplodit orkesterille ry:lle, yhdessä ja erikseen, Pertille ja Haraldille, Karille ja kaupungin päättäjille, Paavolle, toimittajakollegoille, kaikille ystäville Lahdessa ja oikeastaan kaikille lahtelaisille, jotka ovat tehneet ihmeistä arkipäivää.

Lahden kautta syveni ystävyys myös Joonas ja Anitan Kokkosen kanssa.

Pidän itse Lahden-vuosieni tärkeimpänä saavutuksena Joonaksen koko orkesteri- ja kamariorkesterituotannon taltiointia, ja oli suuri kunnia saada olla mukana tässä suurtyössä -- jolle Joonaksen oma, lämmin persoona antoi niin vahvan latauksen -- fantastisen ja kerta kerralta levyltäkin kuunneltuna aina vain vaikuttavamman musiikin levyttämisessä omille lapsille ja tuleville sukupolville.

Ilman kurssiorkestereitani eli "uhrejani" en olisi ikinä päässyt mallini kehittämässä näin pitkälle. Jokaisella mukana olleella on ollut tärkeä rooli mallin kehitystyössä, useissa tärkeissä yksityiskohdissa ja omien näkökantojeni laajentamisessa. Kuopion kaupunginorkesterille välitän erityiskiitokset saatuani luvan lainata kurssiraporttia tämän tutkielman yhteyteen. Esittävän säveltaiteen edistämiskeskus ESEK on tukenut taloudellisesti kaikkia Maalivahtikursseja Suomessa.

Maalivahtimalli ja tämä tutkielma eivät olisi syntyneet ilman ohdakkeista vuottani Ruotsin Radion sinfoniaorkesterissa. P2-kanavan johto ja orkesteri ovat huomaamattaan auttaneet minua korvaamattomalla tavalla. En tiedä, voinko koskaan tehdä heille vastapalvelusta. Kaikista orkesterin hallinnon jäsenistä tuli ystäviäni kuten monista muusikoistakin.

Kotimaissa ja maailmalla olen tavannut lukemattomia kollegoja, agentteja, kapellimestareita ja muusikoita, joiden kanssa käymäni keskustelut ovat vaikuttaneet ratkaisevasti ajatus- ja Maalivahtimallini syntymiseen. Olen heille hyvin kiitollinen ja toivon, että nämä asiat paperille pantuina olisivat joskus heillekin hyödyksi.

Yksi läheisimmistä kannustajista Maalivahtimallia kehittäessäni on ollut ystävä ja rakas kollega, melkein naapuri Åke Lundeborg, jonka oma Ramppikuumekurssi on ollut minulle esikuva. Olemme käyneet lukuisia keskusteluita kurseistamme ja monista yksittäisistä ongelmista, joihin hänellä psykologina ja viulistina on aina löytynyt vastaus.

Lukemattomat ystävät ja kaverit ovat, ironian eri astein, seuranneet "graduaalivirttäni" vuosien ajan. Jokainen saamani huomautus on vienyt aina askelen eteenpäin.

Luulin Lahteen lähtiessäni, että intendentin homma kyllä hoituu ja opinnot siinä sivussa. Toisin kuitenkin kävi, mutta oma vika. Muutama tentti kai tuli suoritetuksi ja jokunen kurssi kesäyliopistossa. Ruotsiin muutto ei tehnyt opintojen suorittamista ainakaan yhtään helpommaksi. Vaimoni Carmelan kova työinto ja menestys antoivat minulle sitten mahdollisuuden vähentää leipätyötä ja keskittyä vihdoinkin, kaikkien näiden vuosien ja useiden eri aloitettujen tutkielmien jälkeen, gradun tekemiseen. Kaksi kesää kului Bromarvin Furuholmenin viiden neliön tukijankammiossa joka muinoin

ristittiin "Gradulaksi", mutta nimi liudentui sittemmin hienotunteisuussyistä "Draculaksi".- Maalivahtimallin kimpussa kunnes huomasin, että kourassani on jotain käyttökelpoista myös muuhun tarkoitukseen. Viimeiset opintosuoritukseni olen tehnyt Jyväskylän yliopistoon, toisaalta siksi, että tutkimusaiheeni sopii mainiosti sekä musiikkitieteen että management-koulutuksen erikoisalueisiin ja toisaalta niistä käytännön syistä, että Helsingin viestinnän tiukat suoritusten vanhenemismääräykset eivät sovellu minulaiselleni senioriopiskelijalle. Esitän lämpimimmät kiitokset professori Jaakko Lehtoselle sekä erityisesti professori Matti Vainiolle, joka on ohjannut ja kannustanut minua tämän työni valmistamisessa viime hetkeen asti ja sitä paitsi jo patistanut jatkotöihin.

Tämä pro gradu -tutkielmani ei olisi ikinä valmistunut ilman lähiympäristöni vahvaa tukea. Anoppini Eva Hemming ja appeni Leif Wager ovat monin tavoin vastanneet hyvinvoinnistani Furuholmenissa, ja anoppini on sitä paitsi kasvattanut paineitani omalla kirjailijantyöllään. Molemmat ovat lisäksi rautaisina lava-ammattilaisina auttaneet "sävelettömän viestinnän" jakson kehittämisessä.

Vaimoni Carmela on kärsinyt niin lähes koko avioliittomme ajan vaivanneista organisaatiokrampeistani kuin tämän iänikuisen graduni henkisistä synnytystuskista. Hän on myös ollut jokapäiväinen ajatusteni koekaniini ja pallottelukumppanini. Hän on ruokkinut minua (paitsi konkreettisesti, niin myös) tosikertomuksilla ja kysymyksillä omista työpaikoistaan, mikä on antanut minulle kosolti uutta ajateltavaa. Carmelan luovuus, tuki ja rakkaus on minulle korvaamatonta. Lapsillemme Inekselle (kahdeksan vuotta) ja Elikselle (viisi) Papan reissaaminen ja kirjoittaminen ovat kai jännittäväää elämän seikkailua, joille he onneksi eivät tiedä vaihtoehtoja (eikä se tähän lopu!). Meidän kasa!

Kaikkein kauimmin ovat graduani saaneet jännittää omat vanhempani, Sirkka ja Eero Henell, jotka ovat jo lapsuudestani asti aina kannustaneet minua niin kirjoittamaan kuin ottamaan rohkeasti vastaan uusia haasteita. Äitini väsymätön, vuosikymmenien työ kirjantekijänä on ollut tärkein mittatikkuni ja hänen optimistinen tukensa jatkuva kannustimeni. Pro gradu -tutkielmani valmistumisen olen kuitenkin jättänyt heille yllätykseksi. Haluan omistaa tämän "opus magnumini" äidilleni, kiitokseksi.

*Draculan hengessä, Lidingsössä,
Erik Tawaststjernan ja Aleksis Kiven syntymäpäivänä 10.10.1997*

Tero-Pekka Henell
henell.wager@swipnet.se

P.S. Buuaukset Windows 95 / Word 7.0 -ohjelmalle, josta huolimatta tämä tutkielma on valmistunut. sama

Lähteet:

A-klinikkasäätiö: Päihdelinkin tietolinja. Internet [www.a-klinikka](http://www.a-klinikka.fi) (Alkoholitietous)

Almila, Atso: "Akvaarioteoria". Itsensä kertomana Kuopion kaupunginorkesterin Maalivahtikurssilla 1997.

Autry, James A.: I vinstens och kärlekens tecken. En ledares personliga bokslut. Översättning Lars Göran Larsson. Stockholm 1991. Alkuteos: Love and profit, 1991.

Bernstein, David: Image & Verklighet. Om företagskommunikation. Övers. Regnvald Hedemann. Stockholm 1985. Alkuteos: Company Image & Reality - A critique of corporate communications, 1984.

Björnrör Carlsson, Ann Cathrine: "Nu hoppas jag kunna spela igen". Artikkel i Aftonbladets Hälsa-liitteessä 17.5.1997

Csikszentmihályi, Mihály: Flow. Den optimala upplevelsens psykologi. Översättning Göran Grip. Stockholm 1996 (1992). Alkuteos Flow. The psychology of optimal experience, 1990.

Ekelöf, Eva - Tengling, Ulla: "Direktörsdrogerna - karriär på kemisk väg". Månadens affärer, 1-2/1997. (Stressitietoutta)

Frisk, Ritva: Kuka johtaa kaupunginorkesteria? Tutkimus johtamisesta ja vallasta, professioista ja konflikteista. Kunnallispolitiikan pro gradu - tutkielma. Tampereen yliopisto, kunnallistieteiden laitos, 1991.

Goldhaber, Gerald M: Organisaatioviestintä, Espoo 1981. Suomennos Osmo A. Wiio. Alkuperäisteos: Organizational Communication. (Maslow, Abraham: Tarvehierarkiamalli 1954.)

Goleman, Daniel: Tunneäly. Lahjakkuuden koko kuva. Suom. Jaakko Kankaanpää. Keuruu 1997. Alkuteos: Emotional Intelligence, 1995.

Grafia ry: Vuoden Huiput, parasta suomalaista mainontaa ja graafista suunnittelua. 1991, 1992.

Haavikko, Paavo: Ääni ja mies. Sarjanäytelmä, YLE TV1, 1986 (Ei julkaistu painettuna).

Henell, Tero-Pekka: Maalit ratkaisevat! Maalivahtikurssin materiaali. Käsikirjoitus, 1. versio 1995, tuorein 1997.

-- : Maaaaaaaaaaaaaaaaaliuuuuuuuuuu.....! Maalivahtikurssin raportti. Kuopion kaupunginorkesteri ja musiikkikeskus 1997.

-- : Orkesteri ja ystäväyhdistys. Alustus Pohjoismaisilla orkesteripäivillä Kööpenhaminassa 1994.

-- : Eva Hemmingin ja Leif Wagerin haastattelu lavaesiintymisestä. Bromarv 1996.

James, Ian: 1997 Survey of Orchestras worldwide. Federation Internationale des Musiciens.

Jay, Ros: Skapa ett bra team. Hur du väljer rätt personer att samarbeta med. Översättning Peter Carlsson. Malmö 1996. Alkuteos Build a Great team, 1995. (Belbin, Meredith: Joukkuerooliteoria.)

Liikkanen, Mirja - Pääkkönen, Hannu (toim.): Arjen kulttuuria. Vapaa-aika- ja kulttuuriharrastukset vuosina 1981 ja 1991. Tilastokeskus, Kulttuuri ja viestintä 1993:2 SEKÄ tilasto osa: Vapaa-aika numeroina 1. Luova toiminta kulttuuritilaisuuksissa ja museoissa käyminen. Helsinki 1993.

Lindgren, Astrid: Vi på Saltkråkan. Stockholm 1964. Suomennos: Saariston lapset, suom. Laila Järvinen. Porvoo 1965.

Love, John F.: Hampurilaisimperiumi. McDonald'sin menestystarina. Suom. Kimmo Mäenpää. Juva 1988. Alkuteos McDonald's. Behind the Arches, 1986.

Lundeberg, Åke: Rampfeber. Konsten att framträda under press. Stockholm, 1991.

Morison, Bradley G. - Fliehr, Kay: In Search of Audience. How an Audience Was Found for the Guthrie Theatre. New York, 1968.

Morison, Bradley G. - Gordon Dalglish, Julie: Waiting in the Wings. A Larger Audience For the Arts and How to Develop It. New York, 1993 (1987)

Pålshammar, Åke: Lapsen stressi. Esitelmä Lidingön kaupungintalossa 1995.

Saari, Kauko: "Korva on kuulemista varten". Kirjoitussarja Muusikko-lehdessä numerosta 10/96 alkaen.

Saarikoski, Saska: "Bisnes ja yrittäjä eivät innosta suomalaisia. Ammattien arvostusmittauksessa jyräävät hoiva, turva ja tieto". Suomen kuvalehti 45/1996.

Saarinen, Esa - Lindström, Curt: Poppamies. Porvoo 1995.

Seppälä, Vesa: Kulttuurilaitosten kontaktikentät. Suomen Kuntaliiton sivistystoimen tutkimusprojekti "Kulttuurilaitosten yhteiskunnalliset vaikutukset". Osaraportti 1/1997.

Vesiluoma, Seppo: "Leningrad Cowboys myötätuulessa" (Mato Valtosen haastattelu). Gramex 2/94

Wiio, Osmo A.: Wiion lait ja vähän muidenkin. Espoo 1978.

Åberg, Leif: Viestintä, tuloksen tekijä. Mänttä 1989.

Henkisen viihtyvyyden tietoja hankittu lukuisista lehtiartikkeleista ja asiantuntijakeskusteluista.

Lisäksi käytetty liike-elämän ja muitakin "totuuksia", jotka ovat tarttuneet mukaan vuosien mittaan lukuisista eri lähteistä.

Tutkielman kansikuvan on piirtänyt kahdeksanvuotias tyttäreni Ines. Hän on kova piirtelemään ja tässä iltana muutamana hän kysyi minulta, mitä voisi piirtää. Sanoin, että piirrä orkesterin soittajia. Syntyi paperillinen muusikkoja, joista tämä sellisti-lehmä kuvaa paremmin kuin 159 sivua, mistä maalivahtiajattelussa on kysymys. Ines ei tiedä, mitä minä olen kirjoittanut, ja piirustus syntyi täysin intuitiivisesti. Tällä soittajalla on hauskaa töissä. Silloin lavallakin... Ah! Ah!
En siis voinut olla vaihtamatta tutkielman kantta, jälkikäteen. Kiitos, Ines.